组织诊断——方法、模型与过程

（第3版）

（美）迈克尔· I· 哈里森　著

龙筱红　张小山　译

重庆大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织诊断——方法、模型与过程/(美)哈里森(Harrison, M. I.)著;龙筱红,张小山译.—重庆:重庆大学出版社,2007.1
(万卷方法—社会评估与测量方法译丛)
书名原文:Diagnosing Organization:Methods, Models, and Process
ISBN 978-7-5624-3055-1

Ⅰ.组… Ⅱ.①哈…②龙…③张… Ⅲ.组织社会学—研究方法 Ⅳ.C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第156158号

组织诊断——方法、模型与过程(第3版)
(美)迈克尔· I· 哈里森 著
龙筱红 张小山 译
责任编辑:雷少波 陈 进 林 静 版式设计:雷少波
责任校对:谢 芳 责任印制:张 策
*
重庆大学出版社出版发行
出版人:张鸽盛
社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内
邮编:400030
电话:(023) 65102378 65105781
传真:(023) 65103686 65105565
网址:http://www.cqup.com.cn
邮箱:fxk@cqup.com.cn (市场营销部)
全国新华书店经销
自贡新华印刷厂印刷
*
开本:787×1092 1/16 印张:9 字数:171千
2007年4月第1版 2007年4月第1次印刷
印数:1—4 000
ISBN 978-7-5624-3055-1 定价:25.00元

作译者简介

迈克尔·艾·哈里森　组织和卫生系统领域的国际知名学者，马里兰州罗克威尔(Rockville)保健质量研究机构的资深科学家。他拥有密歇根大学(Michigan University)社会学博士学位，曾任兰麦特-甘(Ramat-Gan)的巴·伊兰大学(Bar-Ilan Universitv)的社会学副教授，做过石溪(Stony Brook)纽约州立大学的指导教授，波士顿大学管理学院客座教授，布兰德斯大学(Brandeis University)、乔治城大学(Georgetown University)、哈佛商学院、罗迪克(Nordic)学院的访问学者。他还一直以咨询师的身份在商业与服务部门以及各类政府组织、劳工管理合作社团、志愿团体等从事工作与研究。他的主要著作有：《组织诊断和评估：理论与实践相结合》(Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice)(与阿里·希尔姆合著，Sage出版社，1999)，《卫生系统的变革实施：英国、瑞典和荷兰的市场改革》(Implementing Change in Health System: Market Reforms in the United Kingdom, Sweden, and the Netherlands)(Sage出版社，2004)。

龙筱红　武汉大学外语学院副教授，主要从事英语教学与翻译工作。

张小山　华中科技大学社会学系副教授，主要从事社会学理论与方法的教学与研究工作。

译者前言

随着当今世界全球化的趋势日益明显,社会变迁的力度不断加大,计算机及网络等新技术迅速发展,各式各样的组织正面临越来越不确定的工作条件和更加激烈的海内外竞争,而传统的以工厂化为标志的组织模式也遭遇到极其严峻的挑战。在这样的背景下,对组织进行诊断,改进和提高组织的有效性或绩效就显得非常的重要。哈里森教授的这本著作可以说正适应了时代的需要。本书是哈里森教授的代表作,此前曾再版过 1 次,受到了广大读者的热烈欢迎,国外许多大学的院系(如管理系、公共卫生系、护理系、教育系、公共管理系、心理系等)都将其作为教科书。在第 3 版中,作者着重阐明了如何通过有效的诊断,帮助组织的决策人迅速而灵活地应对如下挑战:不稳定的环境,不断变化的目标,新的技术,激烈的竞争和紧缩的预算。本书保留了过去 2 个版本的框架以及着重阐述的 3 个方面:诊断的方法、模型和过程。但作者重写了本书的大部分内容,以反映具有诊断需求的企业和组织的发展背景、当前的诊断实践以及管理变革的趋势。书中作者以通俗易懂的方式,用众多组织诊断的生动案例,对组织诊断的内在逻辑和操作方法进行了深入浅出的分析与介绍,并提出了不少富有启发性的洞见。此外,作者还非常热心地提供了大量极有价值的参考文献和重要的研究机构及刊物的名称与网址。本书简明扼要、实用性强,不仅适合各类组织领导、管理人员、诊断从业者等专业人士阅读,也适合对社会研究方法、组织管理、组织诊断等感兴趣的社会人士阅读。读者在通读全书之后,可能会重新看待、审视自己身边非常熟悉的组织,他(她)会发觉阅读本书实在是受益匪浅。

最后,需要指出的是,作为译者我们虽已尽力,但译文难免还存在一些不妥之处,恳请读者予以批评指正。

译　者

2006 年 10 月 19 日

作者前言

本书第 2 版面市之后的 10 年期间,出现了几种趋势。为了应对管理变革,对于组织问题和挑战进行诊断比过去更显重要。企业甚至一些非营利性组织所面对的是越来越不确定的工作条件和更加激烈的海内外竞争。一些主要的商业咨询公司在管理变革中已经扩大了他们的业务范围。在公司内部,领导着雄心勃勃的改组、运用新的技术和实施改进管理实践措施的是具有技术或业务能力背景的管理者,而不是人力资源和变革计划方面的专家。这些变革力图使生产力、竞争力和产品质量得到显著提高。如果不对组织情况进行仔细的诊断,不对变革机制进行理性的选择,那么咨询顾问和管理人员就是在冒险模仿时髦的管理技术,而这对组织并不适用,甚至有害无益。同样,当管理人员结成了战略同盟,并且引进了企业所感兴趣的信息技术时,他们还需要评估这些举措是否适合他们组织中微妙的人文特性,如奖励制度、文化、工作实践和交叉职能的协作。

在这一版中,我试图阐明诊断怎样才能帮助管理人员和咨询顾问迅速而灵活地应对如下挑战:不稳定的环境,不断变化的目标,新的技术,激烈的竞争和紧缩的预算。本书保留了过去两个版本的框架以及三个方面的重点:诊断的方法、模型和过程。但是我彻底改写了其中的内容,以便反映具有诊断需求的企业和组织的发展背景、当前的诊断实践以及管理变革的趋势。还有些改动表明了我的诊断思想的深化,许多内容反映在《组织诊断和评估:理论与实践相结合》(Organizational Diagnosis and Assessment:Bridging Theory and Practice)(Harrison & Shirom,1999)这本书中。该书有一个新的着眼点:要保证诊断直接针对对于委托人来说至关重要的问题,而不仅仅是对当前情况提供一般性的反馈。

以下列举几个不同于前面两个版本的具体方面。运用和构建诊断模型与框架的过程,过去称之为阐明(interpretation),现在称之为建模(modeling)。术语建构(framing)(如诊断问题的建构)和分析(如诊断结果的分析)也用来替换以前的阐明。第 2 章中的开放系统模型经过修改之后更加清晰明了。目标和战略不再包含在系统模型之中,而被视为诊断中的重要参考部分。技术术语均使用更为简单和常识性的定义。关于有效性(effectiveness,又译效益、绩效)标准的讨论也作了更新和扩展,更加注重诊断出无效性(ineffoctiveness)根源的益处。第 3 章包括经过修改的个人和群体行为诊断模型,以及对哈克曼(Hackman)的《群体执行任务的行动模型》(Action Model for Group Task Performance)一书的全新讨论。第 4 章包括经过修改的关于组织、横向协调与职能交叉团队、分公司等之间战略联盟的讨论;还包括一个新的部分,论述组织设计中对立原则的结合;此外,更加注重信息技术的运用。在第 5 章中,6 条环境关系评估指南代替了第 2 版中的 10 条指南。SWOT(即

优势、劣势、机遇和威胁)分析法作为一个独特的技术加以介绍,它既有利于竞争策略的分析,又能拓展诊断的方式。研究参考资料在这些章节里被压缩到最低限度,相关理论和研究的回顾亦可在每年的出版物、新近的教科书和手册中查找(参见附录 D)。附录和参考文献都经过了修改和更新。新编的附录 B 包括了几种模型的参考资料,从这些模型中衍生出了重要的诊断测量工具。本书还提供了一些网址,从中可以查找测量工具的来源(参见附录 B)以及一些专业学术机构(参见附录D)。

本书和以前的两个版本得益于巴· 伊兰(Bar Ilan)大学和波士顿管理学院的学生们的观点及反馈意见,得益于我在荷兰和以色列工作期间与相关的管理人员和咨询顾问的思想交流,得益于巴· 伊兰(Bar Ilan)大学、波士顿学院、哈佛商学院提供的有力支持和适宜的工作环境。我要感谢我的同事阿里· 希尔姆(Arie Shirom)对我诊断工作的理解、支持和帮助。另外,我还要感谢以下这些曾帮助我构建自己的思想并激励我工作的朋友们:托马斯· 巴克尔(Thomas Backer)、彼得· 班伯格(Peter Bamberger)、琼· 巴通埃克(Jean Bartunek)、雅夫· 本· 多尔(Yaacov Ben Dor)、伦纳德· 比克曼(Leonard Bickman)、萨拉· 伊登(Sarah Edom)、伊弗雷姆· 戈兰(Ephraim Golan)、朱迪· 戈登(Judy Gordon)、尼桑· 汉德斯(Nisan Hadas)、乔安· 哈里森(Jo-Ann Harrison)、埃德· 休斯(Ed Huse)(已故)、丹芙娜· 艾宜罗莉(Dafna Izraeli)(已故)、简· 乔克尔(Jan Joker)、罗尼特· 卡克(Ronit Kark)、布鲁斯· 菲利蒲(Bruce Phillip)、黛布拉· 罗格(Debra Rog)、伊扎克· 塞缪尔(Yizhak Samuel)、莫舍· 斯蒂尔曼(Moshe Stillerman)、比尔· 托伯特(Bill Torbert)、阿瑟· 特纳(Arthur Turner)、艾兹克· 尤诺(Izik Uno)。迈克尔· 比尔(Michael Beer)、理查德· 哈克曼(Richard Hackman)、布里杰特· 希(Brigette Schay)、安德鲁· 凡德宛(Andrew Van de Ven)给我提供了附录 B 中关于测量工具的有用信息。埃特· 罗森伯格(Ettie Rosenberg)为本书整理了有关数据。

本书第 3 版的完成时间是在我离开巴· 伊兰(Bar Ilan)大学,就任马里兰州洛克威尔的医疗保健研究机构“传递、组织和市场中心”的高级研究员期间。感谢该机构主任艾琳· 弗雷泽(Irene Fraser)对我工作的支持。本书内容并不代表该机构的观点。感谢医疗保健研究机构信息资源中心全体工作人员的帮助。最后,我要感谢长期鼓励和支持我的妻子乔-安(Jo-Ann)。

目录

诊断:途径和方法 1

本章考察诊断的主要特征及其在组织改进和变革时的应用。诊断的三个主要方面是:①过程——与组织成员共同计划和管理诊断研究,并反馈诊断结果;②建模——运用模型锁定问题,指导资料的收集,确定组织中潜在的问题,组织反馈材料;③方法——收集、分析和总结诊断资料所运用的技术。

在组织诊断中,咨询顾问(consultants)、研究人员或管理人员运用概念化的模型和实用的研究方法评估一个组织当前的状况,找到解决问题的方法,迎接挑战,提高绩效(performance)[1]。诊断实践所运用的观点和技术来自行为科学以及与之相关的领域,包括心理学、社会学、管理学和组织研究等不同学科的原理。诊断帮助决策人员及其顾问提出组织改进和变革的有效建议。没有细致的诊断,决策人员会因为找不出问题的症结而浪费精力(Senge,1994)。因此,诊断有利于管理决策的制订,可以为组织管理的咨询顾问提出合理化建议打下坚实的基础。

以下是两个我曾经参与过的运用诊断进行咨询的项目[2]。

[**案例1**] 在一个武装部队下属单位的人事主管配合下,人力资源部门进行了一项野战部队组织气候和领导的调查。调查反复进行,跟踪野战部队内部几个单位一段时期的发展情况,并且及时地对职能相似部门的共同之处进行比较。人力资源部的工作人员向指挥官定期提供两方面的反馈资料,这些反馈信息帮助指挥官认识到领导上和管理实践上的问题,促使他们采取措施,进一步改进工作。

[**案例2**] 国家医疗保健组织的培训部负责人收到一份申请,其下属机构"当代保健所"的所长请求制订一个雄心勃勃的计划,培训他所里的员工承担一项重要的组织变革。由这位所长倡导的变革将从根本上重新界定组织的目标和使命;另外,还将改变该组织所收的病人的来源,改变人事关系、组织规模、组织结构以及与其他医疗组织之间的关系。这位所长担心,护理人员和管理人员会反对他所设想的这种广泛而深远的变革。因为不能确信这个培训计划是否合理,国家医疗保健组织的培训部

负责人和当代保健所的所长达成一致,邀请一位独立咨询顾问对这一情况进行评估。咨询顾问与培训部负责人以及当代保健所的高层管理人员经过讨论之后,几方面都同意拓展研究目标,使之包括变革计划可行性的评估和全体员工对于变革所做准备的评估。而培训只是作为可能促进变革的一个可行的步骤。

三个多星期以后,咨询顾问对当代保健所中的3位高层管理者和7名担任重要工作的员工进行了深度访谈,还约见了12位层次较低的员工;进行了现场观察;考察了该组织员工、病人的特征以及行政管理方面的资料。咨询顾问在战略性组织变革先决条件指导模型的框架内,分析和提交这些资料。这一模型从开放系统、组织政治、组织变革中的领导等几个方面的研究中形成一系列观念。主要的诊断结果揭示组织变革虽是必要的可行的,但实现变革是有困难和有风险的。咨询顾问在给当代保健所的管理层和国家医疗保健组织的培训部负责人的报告和口头反馈中,阐述了这些结论以及以此为基础所获得的新发现。另外,咨询顾问还提出了一些措施,建议当代保健所的所长予以采纳,以便消减反对意见,争取人们对组织变革计划和实施变革方案的支持。报告还提出了无论是否实行该组织变革计划,都能改善组织气候、提高职员素质、改善组织有效性的建议。

以上描述的诊断咨询总是起始于委托人向咨询顾问寻求建议的时候,它要求诊断的主要委托人承担大量责任:接受反馈信息,决定该做什么并且采取相应的措施。这些委托人往往是诊断研究的发起人,然而发起诊断研究和运用诊断成果却是有所区别的:在案例1和案例2中,是国家级的管理人员发起诊断研究,而执行部门的领导(如野战部队的指挥官员们和当代保健所的所长)则按照反馈信息采取行动。

诊断的委托人往往是高层管理人员,在前面提到的两个案例中都是如此。然而联合管理团队(Shirom,1983)、中层管理人员、所有工作小组、企业主、监管部门等都可以成为诊断的委托人。在有些变革项目中,可能成立一个专门的指导委员会,它与该组织实行的等级制度平行,并且独立在外,不受其管辖(Rubinstein & Woodman,1984)。指导委员会制订变革目标,计划行动步骤,监督变革的实施。

在制订咨询目标(参见第6章),建立咨询顾问与组织的关系的过程中,委托人起着至关重要的作用。在前面提到的案例中,委托人之所以求助于受过行为科学训练的咨询顾问,是因为他们认为其组织所面临的问题和挑战是与人、群体、组织管理有关系的,而不仅仅是业务或技术上的问题。委托人需要在组织管理和组织变革方面得到帮助,他们通常首先提出如下问题:

- 劣质、拖沓、危机,以及其他无效性(ineffectiveness)的现象。

- 需求和收益下降,代理人/顾客的不满,外部利益相关者(stakeholders)的批评。
- 人力资源问题,如员工频繁跳槽,压力与健康问题,组织规模缩减之后士气低下,管理文化多元的劳动队伍的困难。
- 市场和法规发生根本变化所提出的挑战。
- 进行重要转型的困难——由家庭管理式企业向专业管理公司过渡,以及兼并重组过程中的困难。
- 启动或完成复杂的项目所遇到的麻烦(如推广新技术和建立改进产品的队伍)。

在其他例子中,委托人希望评估在特定领域中组织功能的状况,例如全体员工的发展情况(参见第3章的案例6)。另外,委托人还需要得到建议,保证产品的质量和改进对顾客的服务等。对这些问题的关注使得一些公共领域的组织纷纷求助于咨询,进行组织变革。这些公共组织包括学校、医院、市政府、部队、制造业的私人公司、银行、零售商、志愿团体(包括慈善群体和宗教群体),相互合作的企业和社区。

专门从事变革策划和应用性研究的咨询顾问或诊断从业人员(practioners),除了擅长调查和分析工作中的问题和需求之外,还擅长提供反馈以及与团队合作。这些咨询顾问可以是外部咨询顾问,他们来自组织外部的咨询公司或大学;也可以是内部咨询顾问,直接来自组织当中的某些部门,如专门从事人力资源管理、质检、计划或评估等工作的部门(Mcmahan & Woodman,1992)。在许多例子中,从事变革的组织内部专家直接来自信息系统、工业工程、策划和营销等领域,而不是行为科学领域。另外,一个成长中的商业咨询顾问团体正在管理变革中发挥着专家的作用(Worren,Ruddle & Moore,1999),而其他外部咨询顾问则在如信息技术等具体的工业领域或功能性领域贡献着专业知识。高级行政人员甚至中级管理人员和其他基层管理人员,总是在战略、结构、人员配备、技术和文化等方面推动着变革。虽然这些管理人员可以依靠专家来促进变革,但是基层管理人员仍然对变革项目的整体方向和执行情况负有责任(Kanter,Stein & Jick,1992;Sherman,1995)。

如同案例2中的情况,许多诊断都是由咨询顾问来实施:理解委托人最初提出的问题或需求的性质和原因,确定其他的组织问题和机遇,寻求解决这些问题和提高组织有效性的方法。

如前所述的两个案例都是普通的诊断实践,将委托人组织目前的状况与期望实现的状况进行比较——在案例1中,期望改善指挥官与其下属的关系;在案例2中,期望由专业化程度更高的员工提供更为广泛的保健服务。两个案例的诊断研究都致力于缩小现实状况与理想状况之间的差距。咨询顾问也用一定标准(如在具有可比性的部门中官员的等级)来评估有效性[3]。

根据诊断中的发现,咨询顾问通常指出需要对组织的一个或更多的主要特征实行变革,如组织目标、战略、结构、技术或人力资源等。此外,咨询顾问还会建议采取广泛的措施(干预行动),管理人员和委托人都可参与行动以便实现预期的改进。委托人有时会要求实施诊断的从业人员或其他咨询顾问帮助他们推行这些改进措施。

诊断的运用

诊断可以为组织变革提供多种类型的咨询,以下部分将比较诊断在不同种类的变革方案中的运用。

组织发展和管理变革的诊断

无论是在组织发展方案还是在具有商业取向的管理变革方案中,诊断都占有一席之地。组织发展方案包括行为研究和变革策划,涉及系统地应用行为科学,以改善组织的战略、结构、过程,提高组织的有效性(Cummings & Worley,2001,p. 1)。商业取向的方案在改进公司的经济运行和加强竞争优势方面,比组织发展的目标更加明确,更加依赖商业、工程和其他技术领域中的技术(Beer & Nobria,2000)。

组织发展方案按进程可以分为几个阶段(Kolb & Frohman,1970;Waclawski & Church,2002)。开头通常是进入(或侦查)阶段,委托人和咨询顾问相互介绍、了解,咨询顾问获得对于委托人组织的第一印象(Levinson,1994)。在咨询顾问和委托人明确诊断目的并且正式签订合同之后,咨询顾问便开始对组织当前的状况实施诊断,并且将其发现反馈给委托人。然后,咨询顾问和委托人共同制订变革方案的目标,计划采取行动的步骤,以促进变革的实现。在行动阶段,咨询顾问指导或实际参与行动,有时还收集补充诊断资料,就变革方案试验阶段或过渡阶段的情况提供补充反馈。下一步,委托人和咨询顾问评估变革方案的结果。实际上,组织发展咨询并不是按照上述几个阶段依次进行的,而是在这些阶段之间来回跳动(如下面将要提到的案例4);有些方案会省略其中一个或几个阶段(如省略评估)。

组织发展咨询顾问在咨询过程的几个阶段中从事诊断工作,尤其是在进入阶段,咨询顾问悄然观察委托人和组织其他成员之间的互动,获得对于人际交往过程与权力关系的感性认识。同时,咨询顾问还可以和一些重要的组织成员进行交谈和讨论,熟悉并了解组织,评估组织成员对于咨询方案的态度。咨询顾问还将尽可能地查阅有关组织历史、目标和近期运作的文献,根据这些信息,咨询顾问往往可以对组织的需求、优势、改进和变革能力等作出初步的

诊断。特别有经验的咨询顾问,他们力争尽早确定组织的重要成员是否愿意与之合作进行正式的扩大范围的诊断,这些成员是否有能力作出决定并且根据反馈信息采取行动。初步的诊断可以决定该方案的后继发展。咨询顾问和委托人通过对初步结果的讨论,重新确立诊断所要达到的目的。初步诊断这一过程使委托人从咨询中受益,让双方避免了不必要的挫折。

诊断本身就是一种干预行动,因为它介入了组织的日常活动,影响了组织成员对变革的期待,并且影响了组织成员对他们自己以及他们组织的看法(Argyris,1970)。例如,在咨询过程中(Schein,1998),咨询顾问会提供关于群体过程的诊断反馈,通过提高参与者对于这些过程的认识,帮助他们完善这些过程。同样,咨询顾问有时为负责变革方案的管理队伍或指导委员会开设诊断专题讨论会。讨论会旨在完善团队工作,促进计划和决定的形成。在讨论会上,咨询顾问可帮助参与人员考察组织文化,明确他们的目标和战略,或考虑对组织进行重组的方案。

组织发展咨询顾问依据常规,往往会作出如下假设:如果组织成员的权力和地位的差异缩小,交流公开,一起参与决策,团结合作,共同发挥大家的潜力,那么组织的有效性就会得到提高(Strauss,1976)。另外,组织发展咨询顾问希望在帮助建立理想的组织结构和组织文化过程中发挥更大的作用。为了促进变革与发展,组织发展咨询顾问开发了广泛的干预技术(Burke,1993;Cummings & Worley,2001;Porras & Robertson,1987)。以下是一份有关干预的小结,由组织最直接的对象——组织系统——的一部分组成:

- 人力资源:通过培训计划或课程,改变或选择技术、态度和价值观;招募、挑选、讨论、安排;强调管理和保健计划。
- 行为和过程:改变互动过程,如决定的作出、领导、交流、培训、团队建设、过程咨询、第三方干预以解决冲突;反馈调查资料,以便进行自我诊断和行动筹划。
- 组织结构和技术:重新设计工作、管理程序、奖励机制、劳动分工、合作机制和工作程序。
- 组织目标、战略和文化:通过专题讨论会和培训,促进组织目标的明确化和战略的形成;促成组织之间的协作关系;考察和变革组织文化(价值观、规范和信仰)。

在组织发展咨询顾问决定哪一种干预技术更可能取得期望的效果的时候,他们需要依赖一些信息来源。这些来源包括诊断时收集的证据、咨询顾问自身的经验、其他从业人员的著作和论文、有关组织和管理的行为科学研究、一个成长中的研究组织变革的团体(Beer,Eissenstat & Spector,1990;Hackman & Wageman,1995;Huber & Glick,1993;Macy & Izumi,1993;Porras & Robertson,1992;Porras & Silver,1991;Weick & Quinn,1999)。

诊断对于技术和商业取向类型的管理变革尤其意义重大。当前,为了应对紧张的预算和与其他组织的竞争,即使是非营利组织的管理人员也要追求经济和商业目标。追求经济目标的管理变革常常由高层管理者推动,并且比组织发展方案运用更多的商业和技术工具。例如“业务流程重组”(business process reengineering)需要在组织内部重新设计主要的功能性领域,以便改善核心业务流程的运作,如对客户的服务、定单的完成和企业的接管等(Hammer & Champy,1993)。

有些变革方案力求将经济价值与组织发展相结合,以此增强与提高组织的优势和员工的能力(Beer & Nobria,2000)。当前许多重要的人力资源管理战略(Becker,Huselid & Ulrich,2001;Jackson & Schuler,1995;Neill & Mindrem,2000)都包含这两方面的重点,一些改进质量的规划也具有同样的特色。

管理变革咨询顾问能够运用诊断帮助委托人决定,组织特征哪些方面的变革有利于实现预定目标,组织成员对于这些变革作好了哪些准备,管理人员怎样才能最好地完成变革并且确保其具有可持续性。一项缩减汽车工业规模的研究表明,通过细致地诊断变革的需求和前景,进而根据组织内部的普遍情况制订出有针对性的干预行动计划,这种诊断具有丰厚的潜在回报。一项为期4年针对汽车工业30家公司缩减规模的研究(Cameron,1994;Cameron,Freeman, & Mishra,1991)表明,计划缩减规模的公司通过系统地分析行业状况、资源利用、工作流程、人力资源管理等,更有可能改进公司今后的运作,而且这些公司更能避免缩小规模时通常出现的不利情况,如重要的雇员流失、留守的雇员士气下降等。

不幸的是,由于缺乏充分有效的措施,许多雄心勃勃的变革方案并没有从细致的诊断中受益(Harrison,2004;Harrison & Shirom,1999)。例如,“业务流程重组”要求对组织的某一部分进行大量投资,承担很大的风险(如运用打破常规的做法),并且通常导致大量地裁减人员。这类方案往往没能实现当初的宏大目标:降低成本、提高生产力、加速核心过程的运转(Champy,1995,p.3)。然而,在“业务流程重组”的全盛时期,咨询顾问也都没有重视诊断(Harrison & Shirom,1999,pp.178-179)。另外,该方案的失败分析报告(Clemons,Thatcher & Row,1995;Grey & Mitev,1995)也忽略了这一点:其失败的部分原因是没有细致地诊断组织的需求、变革的抉择、实施该项方案的能力。

独立诊断研究

诊断除了在变革方案中构成一个环节之外,它还可以采取独立咨询的形式:咨询顾问和委托人进行沟通以确定诊断研究的性质,然后收集和分析资料,就诊断中的发现提供书面和口头报告并提出建议。在案例2这样的诊断方案中,委托人与咨询顾问之间的正式关系在诊断报告提交出来之后自行

结束。

咨询顾问和委托人通常喜欢采用针对组织的特定问题进行研究的方法。在专家评估某些具体的管理活动时(如员工安全计划,或帮助设计新的项目),独立诊断也很受欢迎。例如案例6描述了咨询顾问怎样评估一个跨国公司的管理培训计划,判断该计划在何种程度上拥有以世界范围为基础的管理运作所需要的技术。像这样的评估研究具有重要的借鉴价值,可以帮助公司重新设计管理培训活动以应对全球化所带来的挑战。即便委托人已经作出决定,进行结构或技术方面的变革,例如建立一个新的部门或获得一项新的信息技术,咨询顾问还是能够运用诊断技术跟踪变革的进展情况,对设计变革时没有料想到的后果及早提出忠告(Harrison & Shirom,1999,chap.7)。

独立诊断还可以促使在管理上努力实现复杂而长远的组织转型(transformations)(Bartunek & Louis,1988;Nadler,Shaw,Walton & Associates,1995)。转型涉及诸如结构、技术、目标、战略和文化等组织特征的根本改变(Kizer,1999)。转型通常要求组织成员改变或者打破已有的思维方式和行为方式,形成理解和评估他们工作的新思路。这样的变革通常需要在高层管理的领导之下历经几年的时间(Tichy & DeVanna,1997)。而且,往往是在组织内外权力联盟发生重大转换,或者历经了威胁其生存的危机之后,组织才会努力实现上述转型。为了实现根本的变革,管理层可以依靠具有许多不同领域专业知识的咨询顾问的建议。诊断研究可以帮助管理层确定组织是否需要转型,进而找到实现转型的最佳途径。此外,咨询顾问可以帮助监控管理层的行动效果以及其他方面组织变革的状况。同样,咨询顾问可以帮助管理人员计划、实施、监控缩小组织规模的行动,以便保存组织的核心力量(Nutt,2001)。

自我诊断

组织成员无需职业咨询顾问的帮助就可以进行自我诊断,条件是他们要对自我批评持开放的态度,并且有些成员要具有收集和分析资料所必备的技能。以下是一个自我诊断的合适案例(Austin,1982,p.20)。

[**案例3**] 一家青年综合服务公司的执行总监委派了一个项目考察委员会,对该公司的服务进行整体评估,并对提高服务质量提出建议。委员会成员包括临床个案工作人员、管理人员、行政人员、几名公司董事会成员。该公司一名具有从事这类研究的专业知识的董事担任该委员会的顾问,她要求委员会成员首先查看公司的业务受理量,因为这是整个公司运作的中心,领薪人员承担着很高的营业额。除了考察业务量的情况之外,委员会还决定对客户进行调查,看他们是否得到了良好的服务。在3个月期间,他们既对领薪员工和义务员工进行了访谈,又调查了客户。通过调查发现,在客户要求服务时出现了大量的滞留。他们追查了滞留出

现的原因:半工半薪的业务受理人员必须协调大量领薪员工和义务员工的工作;另外,与滞留相关的还有,业务受理人员承担着繁重的登录工作,这些文案工作是应财务部门要求做的,对客户服务没有直接帮助。为了提高受理人员的满意度从而缩短业务滞留的时间,委员会建议业务受理岗位由全日制领薪人员接替,同时减少文案工作。执行总监接受了建议,并且要求进一步研究怎样使业务受理记录过程合理化,减少文案工作量。

这个案例表明,在自我诊断中,组织成员暂时承担着职业咨询顾问的责任。本书和其他诊断指南中描述的许多诊断模型和研究技术(Howard & Associate,1994)都能为这样的自我诊断提供帮助。有意实施自我诊断或有意充任自我研究群体的非正式咨询顾问的人员,应该在研究过程中善于处理人际关系,善于收集和分析诊断资料并对群体或个人提供有益的反馈。

与其他类型组织研究的比较

理解诊断的另外一种方式就是将其与其他形式的组织研究进行比较。如同在这里所定义的那样,诊断不包括由外部咨询委员会或政府管辖的机构所实施的对于整个组织及其计划的调查(Gormley & weimer,1999)。这些调查不能建立如前所述的委托人与咨询顾问之间的关系,也不依据行为科学方法和模型。诊断也不同于其他形式的评估和实用研究,那些评估和实用研究旨在帮助决策人员评估某些具体的项目并决定以何种方式分配资金(Freeman,Dynes,Rossi & Whyte,1983;Harrison & Shirom,1999;Lusthaus,Adrien,Anderson,Carden & Montalvan,2002;Majchrzak,1984)。与诊断相比,这些研究都具有一个更加集中的焦点,例如实用研究可能就是要确定某件事情的原因,如酗酒或工伤的原因。

诊断与评估研究之间具有较多的相似之处(Patton,1999;Rossi,Freeman & Lipsey,1999),后者借助行为科学研究成果,对健康、教育、福利等领域的一些社会项目进行策划和管理,并评估其成本和影响(如小学生阅读能力标准化评估项目的效用)。和诊断一样,评估具有实用倾向,着眼于有效性。诊断研究往往考察范围更广、标志着组织有效性的事物,而结果评估只考察计划执行的结果和实效。诊断研究也不同于绝大多数的过程评估,后者重在监控计划的执行情况。大多数的诊断研究考察的是范围更广的组织特征,而过程研究通常注重特定计划的执行程度。还有一个不同之处就是,诊断研究的预算较少,时间较短,收集、分析资料的形式也比较固定。

尽管具有这些差异,用于诊断的许多模型仍然有助于决策评估和项目评估(Harrison & Shirom,1999),而且实施诊断的咨询顾问也可以从有关评估技巧和评估过程的大量的文献中受益。咨询顾问还可以从某些战略评估中吸取概念和方法,这些评估涉及有益于组织运作和战略实施的内部因素(Duncan,

Ginter, & Swayne,1998;Kaplan & Norton,1996)。

诊断在实质上有别于非应用性的、学术性的组织研究,因为诊断强调要获取对委托人组织立马有用的结果。不同于学术研究人员,咨询顾问具有如下特征:

- 着眼于迅速发现影响组织状况的可变因素,即使这些因素无法解释大部分的差异,也不是研究人员认为最重要或最感兴趣的东西。
- 鼓励组织成员参与研究。
- 运用不太复杂的研究设计和方法(如较为简单的抽样程序,以少量的开放式可观察项目代替众多预先编码的封闭式问题,较少的控制变量)。
- 在收集、分析资料以及形成结论和提出建议时,除了依赖科学方法以外,需要更多地依赖预感、经验和直觉。
- 在诊断研究对于组织的影响、对于组织成员的需求等问题上不能保持中立。

成功诊断的三个关键

只有向委托人提供了实用而有效的资料、分析和建议,诊断才算成功。要做到实用而有效,咨询顾问必须满足过程、建模、方法这三个关键方面的诊断要求,必须使这三个方面紧密地结合起来。

过 程

诊断对委托人与咨询顾问之间关系的实质提出了明确的要求:为了能够给委托人提供真正有用的研究结果和建议,咨询顾问必须与委托人建立和维持一种合作的建设性的相互关系。此外,为了保证研究结果是实用而有效的,咨询顾问必须在诊断的整个过程中与组织其他成员建立良好的关系。

诊断中的几个阶段

诊断研究通常包括好几个阶段(Nadler,1977)。以下的描述将会显示诊断任务、模型、方法在各个阶段之中或在两个阶段之间的变换,如同咨询顾问、委托人与组织其他成员之间关系的变换一样:

- 进入:委托人和咨询顾问探讨研究的目的;委托人介绍所面临的问题和挑战;咨询顾问评估将不同类型的研究相结合的可能性,以及可能得到的反馈;咨询顾问对组织的优势与问题作出初步预测。
- 签订合同:咨询顾问和委托人洽谈,就诊断的本质及委托人与咨询顾问

之间的关系达成共识。

- 研究设计:包括制订研究方法、测量程序、抽样方案、分析方案、管理程序等。
- 收集资料:通过访谈、观察、问卷、二手资料分析、小组讨论、专题讨论会等收集资料。
- 分析:咨询顾问分析资料,总结研究结果;咨询顾问(有时为委托人)对资料分析及研究结果进行解释,准备反馈材料。
- 反馈:咨询顾问向委托人组织和其他成员介绍研究的结果;反馈包括明确的建议或较为全面的调查结果,以便促进讨论的进行、决定的作出和行动计划的制订。

案例4表明,在实践中这些阶段可以重叠,顺序可以变化。

[**案例4**] 一家21世纪的小型高科技公司的企业主和首席执行总裁,请求一个私人咨询顾问为其考察怎样能在公司内部提高效率和士气。他们同意让顾问公司的人员对部门经理以及抽样出来的员工进行深度访谈。第一次访谈约见了3个分部门的负责人和主任助理,发现他们心情沮丧,士气低落,因为公司没有不断发展,总裁没有和经理们一道作出决定和制订战略。根据这些发现,咨询顾问回头找到总裁,讨论访谈的结果,指出诊断的重点是经理们与总裁之间的关系以及公司制订计划和战略的程序。

在上述"21世纪"的诊断方案中,完成资料的收集工作之前就开始了分析和反馈。另外,在收集资料的过程中,诊断又会折回到签订合同的阶段。这时,咨询顾问需要得到许可,再次明确诊断的问题,修改研究设计。

关键过程的问题

咨询顾问与组织成员之间所建立的关系能够极大地影响组织诊断的结果,如同这些关系会影响咨询活动的其他方面一样(Block, 2000; Turner, 1982)。虽然委托人和咨询顾问都试图一开始就明确诊断目的,可是在诊断工作的过程中,为了处理在签订合同初期所忽略的问题以及后来出现的问题,他们总是需要重新明确他们之间的关系。为了成功地处理咨询关系,咨询顾问必须解决好关键过程中的一些问题(Nadler, 1977; Van de Ven & Ferry, 1980, pp. 22-51),促进他们与组织成员之间的相互合作。

- 目的:研究的目的是什么?如何界定研究目的?怎样评估研究结果?将要研究的主题、需求和问题是什么?
- 设计:研究设计和研究方法会给组织成员带来怎样的影响(考虑诸如将要研究的组织特征,收集资料过程中涉及的部门和个人,资料收集技

术的类型等)?

- 支持与合作:谁倡导和支持这项研究,委托人组织将提供什么资源?其他组织成员以及外部利益相关者对这项研究采取什么态度?
- 参与:在设计这项研究以及在收集、解释、反馈资料的过程中,组织成员将起怎样的作用?
- 反馈:何时、怎样、以何种形式进行反馈?谁将接受这项研究的反馈,他们将怎样运用这些资料?

这些问题表明,委托人和咨询顾问就组织成员参与诊断研究的问题方面,必须作出艰难的重大决定。独立的诊断研究通常以咨询顾问为中心,因为咨询顾问独立承担着诊断过程中所有阶段的主要责任。委托人对计划好的研究方案表示赞同之后,委托人和其他组织成员在获得调查结果的反馈之前,并不积极参与到研究中去。咨询顾问们常常喜欢这种诊断形式,因为它比较简便,比较适合客观而缜密的研究。委托人也很愿意在委员会采取其他干预行动之前,限制对诊断的投入,等待诊断研究的结果。

这种诊断与行动相分离的常见后果,就是委托人不采纳咨询顾问的建议,因为他们认为这些建议是无关紧要或不起作用的(Block,2000;Turner,1982)。有经验的咨询顾问可以部分地解决这个问题,他们定期和委托人见面,向他们提供阶段性的反馈,鼓励他们对反馈作出评价并考虑如何付诸行动。通过这种方式,咨询顾问使他们的调查结果能够反映出重要委托人的经验和看法,因此也能让委托人觉得可以信赖。另外,定期对研究进行讨论可以增强委托人对于诊断结果和建议的责任心。

与以咨询顾问为中心的研究模式形成对照的是,在组织发展方案的诊断中,通常主要以委托人为中心——因为该方案指定委托人或组织成员尽可能多地参与诊断的各个阶段(Lawler & Drexler,1980;Turner,1982)。这种做法鼓励组织成员表达自己的观点,发挥自己的特长,就像他们参与资料的收集和分析一样。组织成员参与诊断通常可以提高诊断结果的可靠性和增强诊断结果的特色。另外,参与诊断可以帮助组织成员提高对自己工作的评估能力。这种对日常工作进行自我评估的能力可以帮助组织成员提高在社会、技术、经济等方面的应变能力。

尽管具有这些优点,以委托人为中心的诊断还是具有严重的局限和缺点。首先,诊断要想取得预期的效果,必须具备以下条件:首先组织文化的支持开放的交流、尊重反馈意见、鼓励坦诚对待组织和个人能力的局限性。许多民族文化和组织文化都没有高度重视这些条件,而在日趋衰落或被剧烈冲突分化了的组织中,尤其缺乏这些条件。其次,由于参与者偏向于某个特殊的诊断和某些具体的建议,因此以委托人为中心的诊断有时不能获得有效的结论。在其他情况下,参与者可能缺乏必要的资料和技术来确定无效性或其他问题出

现的原因。第三,在面对面解决问题的小组中,以委托人为中心的诊断效果最佳。为了成功参与小组活动,参与者需要预先接受培训或者本身就具有团队工作的经验。另外,诊断小组成员必须有权力按照研究结果行事。这些要求使得运用以委托人为中心的诊断方法仅限于高层管理人员和具有半自主权的单位领导。第四,以委托人为中心的诊断可能实际造成对组织前途不利的影响,因为它为反对派提供了额外的机会阻碍或牵制变革的步伐。

建　模

成功的诊断极大地依赖咨询顾问所运用的构建并确定诊断问题、分析调查结果、提供反馈信息的方式[4]。行为科学模型、宽泛指向隐喻(broader orienting metaphor)(Morgan,1996)以及生成模型的框架(Bolman & Deal,2003),可以帮助咨询顾问确定研究对象、选择组织有效性的测量方法、明确促进或妨碍有效性的因素。

模　型

许多咨询者运用由资深咨询顾问和应用型研究人员开发出来的模型以指导自己的调查(参见附录 B;Aaletta & Combs,2002;Harrison & Shirom,1999;Howard & Associates,1994)。这些模型详细说明过去已经证明十分重要的组织特征。标准化的模型还能极大地帮助咨询实践在整个方案中保持一致性。不幸的是,运用有效的模型同时也承担着一定风险:可能会获得一些难以解释的资料,忽视对于委托人来说至关重要的需求和问题,不能反映委托人组织的个性化特征。为了避免这些缺陷,咨询顾问总是修正标准化的模型以适应委托人组织及其环境(Burke,Coruzzi & Church,1996)。

应对这些问题的另一途径是发展"扎根模型"(grounded models),它出现于组织研究初期,更加直接地注重委托人所关注的问题,例如在"凸出形象诊断"(sharp-image diagnosis)(Harrison & Shirom,1999)中,咨询顾问运用一种或多种理论框架作为定向的方法,然后探索一种模型从影响因素方面具体说明委托人的问题和需求所在。这个模型也指导反馈。在"当代保健所"的案例中(案例 2),诊断依靠两个框架:第一,将开放系统概念运用于组织变革的战略分析(Tichy,1983),这一框架指导分析当代保健所提出的使该组织重获新生和应对外部挑战的战略及其能力;第二,有一个政治框架指导对该组织的领导能力进行分析,以便动员员工支持变革,消除对立情绪。作为反馈,这两个框架中的诸因素结合起来形成了一个单独的模型,它强调调查结果,注重制订行动计划时最重要的问题。

在考察诊断问题和资料时,咨询顾问锁定的问题经常与委托人不同。当代保健所的领导起初把明确阻碍变革的因素作为主要问题,而国家医疗保健

组织的培训部负责人却认为评估培训计划的必要性是主要问题。咨询顾问将它一分为二重新构建研究任务：评估实施组织转型的可行性，研究为促进这种转型，当代保健所的管理层以及国家医疗保健组织应该采取的措施。因此，重新界定诊断任务包括勾勒一个组织的理想形象，既符合委托人的期望，也符合社会科学知识关于组织有效性的观点。此外，重新界定诊断任务有助于明确将要深入研究的问题，并向委托人提出对策和建议解决一开始就困扰他们的诸多问题。咨询顾问的建议要考虑何种解决问题的方法可能被委托人接受并且成功地得到实施。

诊断问题

以下这一组诊断问题，紧扣咨询顾问将要分析的主题，突出咨询顾问锁定问题及其条件的方法[5]：

1. 解释问题的初始状况[6]：委托人起初怎样界定组织或单位所面临的问题、需求和挑战？委托人理想的组织状况是怎样的？

2. 重新界定问题：怎样重新界定问题并使其能够接受调查，进而获得行之有效的解决方法？诊断的焦点问题是什么？组织的理想状况是怎样的？诊断将使用的组织有效性的定义是什么？怎样通过解决问题以提高组织的有效性？

3. 理解当前的状况：什么样的个人、群体和组织的组成部分受到重新界定的问题的影响最大，并且最有可能参与解决问题？问题正在如何处理？相关组织成员怎样界定问题并且建议如何解决？

4. 明确变革的支持力量和反对力量：内部和外部的哪些群体或情况带来了组织变革的压力？抵制变革的根源是什么？最受问题及其解决方案影响的个人和群体作了怎样的准备，并具备什么样的变革能力？他们是否拥有共同的兴趣和需求，从而使他们有基础通过合作解决问题？

5. 探讨有效的解决办法：什么样的行为模式和组织安排最容易变革，从而使问题得到解决并提高有效性？什么样的措施最可能取得预期效果？

为了促使委托人更好地理解、接受反馈信息并指导行动，成功的咨询顾问必须牢记，他们的分析与组织成员的理解之间存在着很大的差距。此外，咨询顾问只在对于组织变革至关重要的问题方面对委托人的观点提出质疑。

分析的层次

咨询顾问首先要阐明的一个问题就是分析的层次，这是他们分析问题提出建议的依据。人们的态度、动机和工作表现等问题集中反映在个人层次上。那些涉及面对面关系的则属于人际关系层次。群体（小组）层次上的问题涉及案例 3 那样的小型组织或工作单位的运作和实践。接下来的分部层次（di-

visional level)的问题,涉及一个大型组织内部的主要子单位(分部、分支机构或工厂)的管理,以及各分部内部诸单位之间的关系。有些调查,如案例2对当代保健所的研究,是把组织作为一个整体(即组织层次,译者注)来考察,同时考察它与环境的关系。最后,诊断有时要考察一个互动组织的网络或整个领域或行业,比如保健领域(Harrison & Shirom,1999,chap. 14)。

许多重要的现象并不仅仅表现在一个分析层次上,比如在一个制造行业的分部,其主要技术(劳动工具和技能)可能是计算机管理,使用机器人和灵活的生产系统(Sussman,1990)。在群体的层次上,每一个劳动群体都拥有自己监控的高度自动化的技术设备。在个人层次上,每个工作岗位都有具体的设备和控制程序。某些现象最好在一个特殊的层次上进行观察,例如,最好是在整体组织的层次上考察一家公司决定制作、改进和上市一种新产品的速度。

在诊断过程中,分析层次的选择应该反映问题的本质、诊断的目标以及组织的定位。在选择分析层次时,咨询顾问应该考虑是否有些较高层次上的现象支持或阻碍较低层次上的变革。例如,医院的支付制度对于组织层次的质量改进就不具有激励作用,甚至还有消极作用(Ferlie & Shortell,2001)。为了促进诊断并使委托人采纳建议,咨询顾问通常注重委托人有权控制的那些组织特征。例如,只有得到高层管理的支持,某个分部的结构变革才能实现。另外,只有考察了那些在采取措施后最有可能使组织得到改进的层次,诊断才会更加有效。例如,假定管理人员要求诊断与雇员工作表现相关的问题,那么,咨询顾问将考察一系列与监管、控制、奖励雇员表现有关的规则和程序,当然作为管理人员的委托人应有能力改变以上因素。但咨询顾问不必细致地考察其他具有影响力的因素,如工人们之间的非正式关系、他们的工作规范和价值观,因为这些因素是较难改变的。

通过变换分析层次,咨询顾问和委托人有时可以发现原来并不明显的可以变革的关系和变革的可能性(Rashford & Coghlan,1994)。例如,咨询顾问不仅仅着眼于一家公共机构中某个生产不足的部门内部的行政从属关系,还要考察在整个分部工作流程中该部门的定位。分析层次的改变表明必须首先解决作为整体的部门间的协调问题,才能提高工作群体的生产力。

范　围

咨询顾问还必须决定他们研究的范围。在进行一个宽泛的个体层次的诊断时,应该努力考虑到该组织内部与人们表现和情感相关的主要因素(参见第3章)。相反,在同一组织同一分析层次上进行范围狭窄的焦点诊断(focused diagnosis)时,可能只需考虑与工作的满意度有关的因素。宽泛的研究可以揭示问题的根源,找到潜在的解决问题的办法,而在诊断初期,咨询顾问和委托人对这些都不甚明了。然而,咨询顾问进行宽泛的研究也要承担一定

风险,要花大量时间收集和分析资料,而这些资料可能对委托人所关心的问题没有什么用处或者并不直接相关。相反,直接着眼于委托人强调的问题和需求,咨询顾问就能更快地提供反馈,拿出更实用、更可行的调查结果(Harrison & Shirom,1999)。

总之,以当前研究为基础的模型和分析框架可以作为诊断指南,但是并不能事先就确切告知咨询顾问应该研究什么,怎样理解诊断资料,什么干预措施在一个特定的委托人组织中最有成效。研究表明,在一种类型的组织中能够提高有效性的管理实践和组织形式(如新型家庭企业),并不适用于条件不同的另一类型的组织(如成熟的专业化管理公司)。后面几章将讨论一些重要条件或偶发事件以帮助决定哪些方面对组织的有效性最为重要,哪些管理实践和组织形式最有利于提高有效性[7]。

方 法

成功的诊断还需要运用一些方法保证调查结果的有效性,帮助建立咨询顾问与委托人之间的合作关系。

方法的选择

为了能够获得有效的调查结果,咨询顾问应该在由任务的性质决定的有限的实践范围内选择最严格的方法。严格的方法——不必是定量的——遵循公认的科学研究的标准(King,Keohane, & Verba,1994)。使用这些方法最有可能获得有效而可靠的研究结果(即可以接受其他经过训练的调查人员重复检验)(Trochin,2001)。不严格的方法也可以得到有效的研究结果,但它不能接受外部评估和重复检验。在评估诊断的有效性时,咨询顾问必须意识到有些貌似正确的结果的危害性,它会导致咨询顾问向委托人组织提出不合理甚至有害的建议(Rossi & Whyte,1983)。

为了获得可重复性,咨询顾问可以运用结构化的资料收集方法和测量技术,如由封闭式问题构成的问卷或运用标准化的结构式观察法。遗憾的是,很难形成一种固定的技术来评估许多复杂而重要的现象,如管理人员精确地阐述环境开发的程度。

为了获得有效而可靠的结果,调查人员必须处理好关于组织的对立意见和观点,并作出独立的评估。然而,在追求独立的观点和科学的严谨的同时,调查人员还应该坚持将组织内部众多的兴趣和观点看作组织本身所具有的一个重要特色(Hennestad,1988;Ramirez & Bartunek,1989)。

无论在诊断中运用什么技术,都要注意避免过分讲究方法,有时只需要对某个具体现象作出粗略的评估。例如案例4,调查人员需要弄明白部门领导是否情绪低落,心怀不满,并查明造成管理人员这种情绪的原因。咨询顾问不

必详细说明管理人员不满意的具体程度,不必像他们在进行学术研究时所做的那样。

除了严肃地思考实践与方法上的问题以外,咨询顾问还必须重视在咨询过程中以及分析手头问题时所运用方法的潜在含意。所以,咨询顾问倾向于运用不太严格的方法,如在专题讨论会上就组织条件展开讨论,因为这些方法有利于让参与人员对于诊断研究及其结果产生责任感。另外,咨询顾问倾向于选择观察法而不是访谈法,避免人们指望咨询可以解决访谈中提到的许多问题。

咨询方法的选择以及向委托人介绍调查资料的方式都必须适应委托人组织的文化。例如,在高科技的公司中,人们会认为定性研究不深刻、不科学;而在疗养院的志愿工作者会认为标准化的问卷和定量分析不能反映他们的感情和体验。

研究设计

诊断似乎最适合采用三种非实验性的设计。

第一种设计涉及收集与某些重要标准有关的资料,以便各个单位之间或整个组织之间可以进行比较(如案例 1)。进行比较的标准主要是:委托人的满意度、组织氛围(如对于同级和下属主管之间关系的认知,对于单位和组织目标的认同)、人员流动、成本、销售等。有时咨询顾问分析已有的记录或进行反复测量,跟踪每个单位或所有相关单位在同一段时间内关键变量的变化。

第二种设计运用数据资料的多元统计分析找出与一个具体的组织问题(如工作质量、雇员流动)或是某些理想结果(如产品革新、顾客满意度)相关的原因(或因子)变量。

第三种设计运用实地定性研究技术勾勒一个小型组织或子单位的运作轮廓,获取有关细腻的、难以测量的特性的深层次资料,而这些特性在封闭式问卷调查中可能会被遗漏或被歪曲。这些特性包括成员的认知、潜在的假设、隐形的互动、工作作风(参见第 4 章)。在这样的定性研究中,调查人员运用在非应用性定性研究中使用的收集资料的技术和归纳推理的方法(Denzin & Lincoln,2000;Dougherty,2002;Miles & Huberman,1994;Van de Ven & Poole,2002;Yin,2002)。然而,为了确保反馈迅速,诊断不像非应用性的定性研究那样追求民族志式的细节,而是使用不太严格的记录和分析形式。

资料的收集

表 1.1 列举了诊断中常用的资料收集技术。在后面几章里,在关于研究方法的教科书中(Miller & Salkind,2002;Trochim,2001),在这张表的参考文献中,以及在附录 A、B、C 中,可查到这些技术的详细资料。没有一个收集和分

表 1.1 收集诊断资料方法的比较

方 法	优 点	缺 点
问卷法:自填式问卷,封闭式问题(参见本书第 3 章和附录 B;Church & Waclawski,1998;Faletta & Combs,2002;Kraut,1996)	易于进行定量分析和概括;严谨、中立与客观地收集新资料的最经济最快捷的方法;适用于大型抽样调查、重复测量、在不同单位之间或不同的规范之间进行比较;标准化的测量工具包括前测项目,反映诊断模型并有利于确立科学的研究态度	难于获得有关结构和行为的资料;缺乏情境塑造行为的信息;不适于微妙敏感的问题;缺少人情味;存在如下风险:无回答、带有偏见或无效回答,过分依赖标准化的测量和模型
访谈法:访谈问卷或访谈提纲上的开放式问题(参见本书第 2、3、5 章和附录 A;Greenbaum,1998;McCracken,1988;Waclawski & Rogelberg,2002)	能够涉及许多主题;在访谈之前及其过程中可以修改;能够交流感情,建立信任关系;资料丰富,便于理解访谈对象的观点和看法	成本高,难以进行大样本的调查;受访者持有偏见的或按社会赞同的观点回答;回答不具有可比性;难于对开放式问题的回答进行分析;为了适应受访者而对访谈进行调整,从而影响访谈结果的严谨性
观察法:对人和工作场所进行结构式或开放式的观察(参见本书第 2、3 章和附录 C;Lofland & Lofland,1995;Weick,1985)	资料不受人们自我陈述及其偏见的影响;拥有具体情境以及情境效应的资料,拥有难以测量的主题的丰富资料(如突发行为和文化);具有形成新的见解和假设的资料	有些现象很难观察;成本高且耗时;观察者有偏见,信度低;可能影响被观察者的行为;难以分析和报告;不精确,显得不科学
专题讨论会、小组讨论法:讨论群体过程、文化、环境、挑战、战略;由咨询顾问或管理人员指导;模拟、练习(参见本书第 5 章;Biech,2004;Schein,1998)	拥有关于复杂而微妙过程的资料;互动激发创造力、团队工作和策划;拥有及时分析和反馈的可靠资料;成员参与诊断;可以进行自我诊断;咨询顾问可以在人们之间建立信任和理解关系	由于群体过程、历史和领导的影响而产生偏见(如老板抑制反对意见);要求群体中具有较高水平的信任和合作;不深刻、不精确;可能出现肤浅的具有偏见的结果和作出没有根据的决定

资料来源:Bowditch & Buono(1989, pp. 32-33), Nalder (1977,p. 119), Sutherland (1978, p. 163)。

析资料的单一方法可以适合所有的诊断问题或情况，正如没有一个通用的模型可以指导所有诊断分析，也没有一个理想的程序可以管理所有诊断过程。运用几种方法来收集和分析资料，可以弥补依赖一种方法所带来的许多不足（Jick，1979）。咨询顾问还必须选择一些方法，既适合诊断问题，又利于建立合作的、富有建设性的咨询关系。

动荡时期的诊断

当今，管理人员是在不稳定的政治和经济环境下从事工作。全球化、公司兼并、激烈的竞争、个性化的产品和服务等，都极其强调对市场压力作出迅速反应。非营利性组织的管理者面临着预算吃紧的问题，同时接受委托事务的责任却不断增大。信息技术逐渐改变了人们经商、做事、交际、休闲的方式（O'Mahoney & Barley，1999），而且技术的发展看来还有很大的空间。

面对如此陌生而又变化迅速的形势，要求管理人员和其他决策人员（如董事会成员、政府行政人员、领导）共同参与系统的诊断并作出决定，这种做法合理吗？系统地策划对那些即将过时的东西实施组织变革，行得通吗？当组织外部的混乱达到极致的时候（Vaill，1989），组织变革的决定还能按照诊断、计划、行动和评估这样的次序进行吗？

答案是：正是这些给诊断和系统决策造成障碍的情境本身使得诊断和系统决策成为必要。在应对不确定情况时，诊断可以帮助管理者规避两种冒险的做法——进行不恰当的变革和采取不妥当的行动。在过去曾经表现良好的组织管理者往往成为变革的障碍，过去的成就变成了“成功的包袱”，他们会错误地认为过去成功的战略和手段也是应对未来挑战的最好办法（Nadler & Shaw，1995）。面对危机和收益下降，管理者也可能会回避变革，而这时是最需要将变革纳入新的轨道的时候（McKinley，1993）。在这两种情况下，诊断都能使管理者认识到回避变革的危险性，帮助管理者在应对环境的变化中采取恰当的措施。

还有一种可能性也具有很大风险，即当外部环境恶化时，管理者会不加分析，不顾后果地采取盲目行动（Weitzel & Jonsson，1989）。这种盲目行动成功的可能性极小并且实际上削弱了组织恢复元气的能力。即使是成功组织中的管理者也必须谨慎地对待没有经过仔细分析的行动方案。不加批判地模仿时髦做法，尽管可以迅速确定一些基本问题，但是浪费了资源并延误了有效的行动（Abrahamson，1996；Abrahamson & Fairchild，1999；Harrison，2004）。诊断可以帮助管理者决定通用的技术和新的组织设计是否可以帮助他们应对眼前的问题。如果这些技术是恰当的，管理者和咨询顾问就能设计出一系列的行动

步骤,帮助他们总结经验、避免错误,而无组织无计划地采用新的结构和管理措施总是会出现这类错误。

在迅速变迁和不确定的形势下,管理者必须作出快捷而灵活的反应——诊断形势,改进战略,策划行动方案并付诸实施。此外,他们还必须不断跟踪外部环境和内部环境的变化,评估他们行动的结果。然后,他们可以对行动进行修正或对行动方向作出调整。决策人员面对动荡而混乱的环境,不应沉溺于复杂的决策过程和耗时的战略计划,而是必须通过这种快捷的试验性的诊断咨询采取行动——不断对他们的解释和说明系统化、检查、再系统化(Schon,1983)。对以前的行动进行频繁的反馈可以成为学习过程的基础。当反馈和补充资料与管理者对于环境和其组织自身的预测不相符时,或者当新的机会出现时,管理者可以重新评估指导性战略,重新诊断他们的所作所为(Huber & Glick,1993;Pascale,1984;Quinn,1980)。

小结及本书的计划

本章重点论述了组织发展与商业取向的管理变革规划中的诊断问题,并探讨了对成功诊断咨询具有影响的方法、分析和程序等问题。为了使导论性的这一章与后面的内容有效地连接起来,这里先对贯穿于全书的诊断演示作一概括地介绍。首先,为了更好地进行考察,可以将组织视为一个开放的系统:其中既有组织与环境的互动,又有组织内部各部分之间的互动(人力与物质资源、结构、技术、过程以及文化)。逐渐地,系统内部各部分建立了相互的合作。渐进的变革(小规模地、逐渐地)发生了,但没有影响系统的特性及其相互之间的联系;而根本的变革则要求重新构建组织的主要特性(Romanelli & Tushman,1994)。其次,影响组织决策的个人和群体往往追求不同的利益,他们对于组织如何运作,什么对组织最为有利等问题,经常持有相左的观点。结果,在组织咨询和变革中政治扮演了一个关键角色(Greiner & Schein,1998;Harrison,1991;Harrison & Shirom,1999)。第三,咨询顾问能够促成重要的组织变革和转型,但是推动变革的主要是管理人员(Kilmann,Covin & Associates,1988;Tichy & DeVanna,1997)。第四,咨询顾问提高了组织应对未来挑战的能力,他们帮助委托人培养了诊断问题和处理问题的能力,促进了可增强组织学习能力的组织结构和过程的发展(Argris & Schon,1995;Block,2000)。

第 2 章介绍怎样运用开放系统模型并将组织看作一个政治领域,获得对于委托人组织功能的总的看法,选择进一步诊断的主题,评估组织的有效性,决定采取什么措施帮助委托人解决问题、提高效率。第 3 章到第 5 章介绍了对个体和群体行为的诊断,组织特征的配合性,组织的政治和组织设计的条

件。重点在于理解应急措施，评估组织怎样对付环境的限制和挑战。为学生和接受培训的咨询人员准备的练习题在第 1 章至第 5 章的结尾处。第 6 章讨论了咨询顾问面临的伦理及职业上的两难处境。附录里面有关于诊断工具更详细的介绍，为力图掌握诊断和咨询基础知识及技术的读者提供了资料来源。每章开头的概要为书中内容提供了更详细的简介。

练　习

如果将本书中的全部练习都放在一个组织里进行，你会觉得更容易，也更令人满意。寻找这样一个组织，其中有你的熟人，他可以帮助你获取信息，接近有影响的组织成员。在确定了一个组织或单位（如部门和分部）之后，与一位拥有相应权力并能帮助你了解组织的人士共同商讨进行该项研究的可能性。说明你想做的几项练习，旨在了解咨询顾问和研究人员怎样帮助组织应对面临的问题和挑战，提高组织的有效性。承诺不会将组织的情况公之于众，你的报告仅仅只给自己的老师阅读。

如果上述人士表示有兴趣充当委托人——意在获得你的研究反馈，你需要解释清楚，你乐意向他提供口头反馈，但要保护研究对象的匿名性。在进行这些讨论的过程中，尽量了解这位人士的工作以及他对于组织内部事务的观点，对你的研究计划感兴趣的程度和他帮助你完成计划的能力。如果条件允许，你可以要求参观该组织的总部或工厂以获得有关组织运作的总体印象。

下一步，设想你正在进行组织诊断。本章罗列了入门阶段所学习的与诊断问题中第一、二、三条有关的问题。尤其要注意你的联系人以怎样的方法确定组织所面临的问题和挑战（威胁和机遇）以及其优势与劣势（参见第 5 章练习 3）。在构建问题和需求时你碰到了可供选择的方法吗？根据下列问题，在报告中总结你的初步经验和认识：

- 描述组织和你的联系人（包括接近他们的途径）。
- 初期接触，包括你与联系人的互动及感受。
- 你的联系人对下列问题的观点：组织的优势与劣势，当前的问题、面临的挑战以及理想的组织状态。
- 你对这些问题的理解。
- 实施诊断的初步想法——包括相关的主题、方法、个人和群体。

注 释

1 模型强调有限数量的概念和他们之间的关系,将概念操作化为特定的变量。

2 如果没有额外说明,这些案例都是我和我的同事亲历的。

3 为了简明扼要,我经常用有效性这一术语囊括无效性,然而这两种现象并不具有严格的可比性。例如,减少一种具体形式的无效性(如生产过失)既可能会也可能不会有助于提高一种特定有效性,如生产力。

4 构建是指通过理论进行分析的方法(Bolman & Deal,2003;Schon & Rein,1994)。

5 这些问题部分建立在贝克哈特(Beckhard,1969,p. 46)和布洛克(Block,1981,p. 143)的基础之上。

6 这里的"问题"是指任何形式的实际与理想的距离,包括进入新领域的挑战和提高运作水平。

7 这些问题的进一步处理可以参见哈里森和希尔姆(Harrison & Shirom,1999)的作品以及有关组织设计(Daft,2004)和组织行为(Gordon,2002)的教科书。

2 开放系统模型

将组织视作一个开放的系统，以及一个政治的领域，这种模型可以帮助咨询顾问选择诊断的主题，完善评估组织有效性的标准，收集资料，准备反馈，并且决定采取什么行动步骤可帮助委托人解决问题和提高有效性。本章列出了诊断初期需要收集的基本组织信息，讨论了宽泛诊断（broad diagnosis）和焦点诊断中收集和分析资料的方法。

开放系统方法的运用

开放系统方法产生了一个一般模型，它可以指导对整个制度领域、一群组织、单个组织、各个分部或组织内部其他单位进行诊断（Cummings & Worley, 2001; Harrison & Shirom, 1999; Katz & Kahn, 1978; Nadler & Tushman, 1989; Senge, 1990）。图 2.1 展示了一张实用的开放系统框架图。

系统的组成

以下是图中所示意的主要的系统构成以及他们最重要的子构成和系统动力的主要方面：

> 输入（资源）：指原材料、资金、人才（人力资源）、设备、信息、知识以及合法权力——它们都是组织从环境中获取的并有助于创造输出。
>
> 输出：指产品、服务、思想，即组织行动的结果。组织将它的主要输出返回到环境中去，在组织内部又应用其余的输出。生产力和组织绩效测量所考察的是输出的数量，有时也考察输出的质量。人力表现则可视为系统功能的副产品，包括旷工、努力工作与合作、行业争执、营业额、雇员的健康和安全等。另外，还有一些主观因素，如员工的满意度和对劳动生活质量的认知情况。
>
> 组织的行为和过程：包括个人与群体之间互动的普遍模式，这些模式

直接或间接地有助于将输入转换成输出。在制造业中,这些转换是物质的。而在医院这样的服务性组织中,转换过程包括有形的技术(如药物治疗)、脑力劳动过程(如医疗诊断)以及社会过程(如病人的教育)。行为和过程的子构成尤其重要,它们能应对功能性的挑战,如合作、冲突、协调、交流、对行为的控制和奖励,它们影响组织的过程和权力关系,影响监督、领导、作出决定、解决问题、收集信息、自我批评、评估、小组学习、制订目标等。组织成员的目标和子目标通常是指他们对当前系统运作的期待,或者指他们对输入、加工、输出和其他系统构成的未来满意状态的期待。

技术:指工具、设备,把输入通过加工转换成输出的技术。

环境:内环境(任务环境)包括与系统转换过程和技术直接相关的外部组织和条件,涉及资金来源、供应商、经销商、工会、消费者、代理人、调节人、竞争对手、战略伙伴(如在合资企业中)、产品和原料市场、有关生产技术的动态等。外环境(总体环境)即对组织及其内环境鲜有影响或有长远影响的机构和条件,包括经济、政治、法律制度,科技发展状况,社会机构(如家庭),人口分布和组成,该组织所处的地区或民族文化。

结构:指个人、群体、较大单位之间的持久关系,包括角色分配(工作状况描述——与岗位有关的权力、责任、特权);分支机构、部门以及其他单位中群体的定位;标准化的操作程序;为处理一些重要环节而建立的行政安排,如协调(委员会和周会)、控制、人力资源管理、奖励、计划等;工作设计;劳动安排。自发结构模式(如非正式的派系、政治同盟和权力分布)与正式认可的模式极不相同。结构对行为有约束和定向作用,但不决定行为。

文化:指共同的规范、价值观、信仰,反映这些倾向的设想、行为和人工制品,包括象征符号、仪式、故事和语言。文化涉及下列规范和相关认识:组织的性质和身份,工作方式,变革与革新的价值及其可能性,上下级成员之间的关系,环境的性质。

系统动力:系统框架如图 2.1 所示,包含动力特征,即组织内外的信息与需求反馈。反馈回路在图 2.1 中以直形虚线表示。该图中没有描述出主要的系统动力,如增长、萎缩、发展、调整、革新、学习、系统构成和子构成的基本结构的变革。

模型的关键特征

模型隐含着几个重要的诊断观点:

1. 开放系统框架可应用于多个分析层次(参见第 1 章)。把在一个特定层次上的几个单位看作一个系统有利于在它们当中进行诊断比较。对层次之

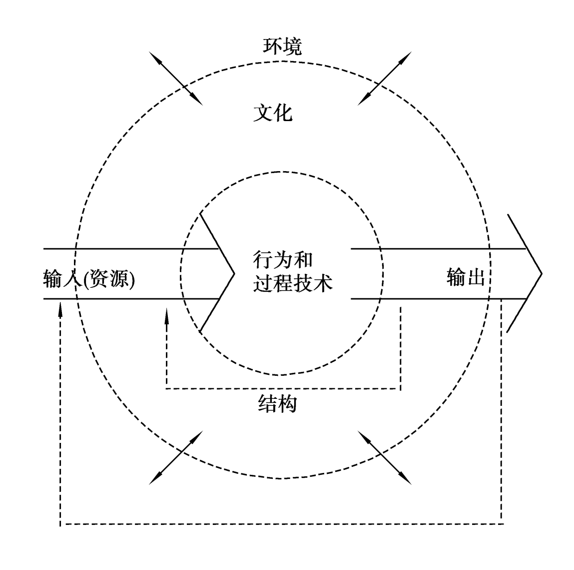


图 2.1　作为开放系统的组织

注:圆形虚线表示系统的边界,直形虚线表示反馈回路

间交换的考察表明,一个特定层次上的条件、过程和输出通常受其上下相邻的层次上对应物的影响(Rousseau,1985)。当系统模型应用于一个组织或单位时,如一个工程队,它处于一个较大的组织内部,组织内部的其他单位将主要地或完全地构成该单位的内环境。

2. 任何组织系统都可以如图 2.1 描绘的那样,由相互依赖的组成部分构成。组织也可以被看作是有子系统的,这些子系统的功能由一系列的抽象术语来描绘,如维持和适应,或用更具体的功能术语,如人力资源管理及其研究和发展。在这些系统和子系统中一个组成部分内部的发展对其他组成部分会造成影响。

3. 当相互依赖的组成部分或功能发生不配合的情况时,有效性就会受到影响或者会出现无效性的症状(Harrison & Shirom,1999)。好的配合(或协调)意味着系统的组成部分或功能的彼此增强,而不是相互削弱(Thompson,1967,pp. 147-148)。如果组织单位、系统组成部分或功能活动互相侵蚀和削弱,单位或组成部分之间的交流导致不可避免的时间、资金或精力的浪费,单位之间的交流和联系不利于开展工作,那么这些组织单位、系统组成部分或功能之间的配合性(Fit)就很差。

4. 一个组织的有效性和成功极大地依赖它适应环境、塑造环境或寻找一个适合组织发展的有利环境的能力。组织与环境的关系形成了开放系统指导的诊断和咨询的焦点。外部条件影响着资源的流动和产品的销路。外部力量也会直接影响工作流程、结构和其他内部系统特征(如有关管理机构规定安

全、包装和广告标准的时候)。图2.1通过环绕组织边缘的未连接、可渗透的边界,描绘了外部力量直接影响组织内部运作的可能性。除了评估对于外部环境的配合性之外,诊断还可考察组织成员塑造他们的环境的方式。例如,他们可能与其他组织建立联盟,或者影响委托人、顾客和协调员的行为。

5. 组织将它的许多产品、服务和思想作为输入,以维持组织的发展。比如,信息公司使用它自己的软件,或大学让在校博士生担任教师。个人和群体的成果也都反馈到组织中来。

6. 人是重要的系统资源。是人将技能、知识、经验和活力带进了组织并使之得到继续的发展和改进。组织成员的背景、思想倾向和积累的经验影响着组织行为和文化的生成。

7. 一个组织的有效性极大地依赖它处理内部系统需求的能力,它包括在组织中进行人员安排、驾驭改革的过程、成功经营以及适应环境。这些"系统需求"不一定符合高层管理的利益或特权。这些系统需求的本质和强度根据组织的生命周期而变化。

8. 组织内部和外部的发展形成了变革创新的压力,产生了摆脱惰性和旧习的要求。员工的表现和理解能够强化或改变当前的做法。显形的压力(如社区的抗议)和隐形的交易与联盟都会导致变革的发生。当人们就工作和环境获得新的认识或达成新的协议时,变革在几乎感觉不到的情况下发生了。在内部和外部的问题及压力之下出现的变革是反应式的,而积极主动的变革需要成员自觉的努力,在变革的压力势不可挡之前,便开始改善环境或改善内部运作。渐进的变革改变不了系统构成的7个主要特征,然而战略变革需要在一个或更多的重要系统构成中进行根本的变革,从而改变系统构成之间的关系(Nadler & Tushman,1989)。

作为诊断指南的模型

在诊断刚刚开始的时候,还不能很快确定易于研究的事件和主题,如员工的士气或技能,系统模型可以提醒咨询顾问考虑到所有重要的系统构成。因此,开放系统模型能够帮助咨询顾问评估在一个具体的组织功能(如人力资源)内部运作的一般情况。同样,这种模型可以帮助咨询顾问评估应对某些具体问题或挑战时的组织状况,如因为两家公司合并给员工带来的紧张感。通过全面了解委托人组织的系统特征,咨询顾问能够更好地理解不仅在当前而且在将来对组织问题都具有影响作用的力量。然后他们就能更好地确定在表面问题掩盖之下需要诊断的问题。另外,他们可以集中收集有关组织构成和子构成的资料,这些构成与被诊断的问题之间的联系最为直接,并且最容易接受变革。

借助开放系统模型,管理人员和咨询顾问可以更好地克服一种管理时弊:

将组织的成功主要归功于一两个重要特征,如质量、核心业务流程、领导或文化。系统模型还注重系统构成之间的互动,可以指导评估系统构成之间的合作状况(参见第4章)。

许多诊断模型和技术都使系统概念更加具体并更适用于管理人员。SWOT四个字母分别代表优势(strength)、劣势(weakness)、机遇(opportunity)、威胁(threat),它是这种简单而有效的模型的较好代表(参见第5章)。SWOT分析往往把咨询顾问和管理人员的注意力引向来自组织外部的严峻挑战(威胁和机遇),引向寻找提高竞争优势的途径。SWOT这个概念还可以定义得更广泛一些,即指导诊断目前成功的因素(优势),以及可能影响成功的内部情况(劣势)和外部发展(威胁)。成功因素包含形成企业能力的特征,这些能力涉及获取原料、在保证质量的前提下有效推进工作、提供有价值的服务或产品。成功因素还包含未能实现的潜在特征,这些特征有助于组织实现必要的变革或者提高它在环境中的地位。例如,一支经过高级培训的灵活的劳动队伍可以帮助一家电信公司开发新技术或进入新市场。劣势则在于公司内部的力量导致无效的工作或阻碍提高有效的经营。呆板的工作条例和操作程序也是这家公司的一项劣势。案例5阐明了当代保健所(参见案例2)中人力资源功能怎样受系统的优势、劣势和威胁的影响。

[**案例5**] 访谈表明当代保健所提供医疗保健的能力主要在于医疗护理人员的贡献,这些护理人员即便是在工作没有挑战性、没有很好的报酬、没有受到足够尊重的情况下还坚守岗位。许多长期工作的雇员与当地的少数族群和宗教团体建立了紧密的联系但缺乏当地其他就业资源。这些雇员具有共同的价值观,将他们的工作看作是尽义务,努力帮助那些需要救助的人们。逐渐地,由于外部威胁和内部劣势的形成,这个组织的成功因素受到了削弱:工龄长的雇员年事渐高,逐渐被年轻的雇员取代。新成员与当地社区没有那么紧密的联系,对于宗教事业也没有承担那么多的义务,对于工作也没有那么投入。结果该组织人力资源系统面临一个日益严峻的问题:工作量在增加而组织却难以招募到医疗护理人员。该组织领导希望通过重组解决上述问题:他假定该组织若转变成为一个更加专业化的机构,它就能招募并留住更年轻且受过更好训练的护理人员。

如果组织内部系统和环境的发展都在动摇该组织过去赖以取得成功的基础,如当代保健所中所出现的情况,咨询顾问和委托人则必须弄明白,在一个或更多的系统构成中逐渐进行调整是否能够保持或提高有效性,是否需要更彻底的战略性的变革。然后,咨询顾问和委托人可以寻求切实可行的途径解决问题,正如案例中当代保健所的领导所做的那样。

如前所述,在收集和分析焦点诊断的资料时,咨询顾问首先考察所有系统

组成部分对诊断问题的影响。他们可以帮助委托人改变过去理解问题的方式,找到比过去更切实可行的解决问题的办法。例如,假定一家度假宾馆的顾客和管理层双方都抱怨服务质量,宾馆经理把问题归咎于因为所付的报酬不具有竞争力(结构特征),宾馆招募不到有经验的员工(人力资源输入的问题)。通过研究这一问题与其他系统组成部分之间的联系,咨询顾问可以发现雇员培训计划中的劣势,有关工作责任规定的不当之处(附加的结构特征),使用落后的设备(技术),工作协调和控制的不足(结构与过程)。如果这些方面都得到了改进,那么不管员工以前的工作经验如何,其服务质量都可以得到提高。

重新界定出现的问题

系统模型还能帮助咨询顾问重新界定当初委托人提出的问题或需求。无论什么时候,只要咨询顾问把提出的问题当作更普遍或更根本的症状来对待,便是在对问题进行重新界定。决定在宽泛性诊断中考察全部的组织构成,包含这样一个假定:考察隐藏在问题后面的力量或实现组织的有效性,这些都可能超出了原来委托人提出的问题范围。在当代保健所的研究中(参见案例2和案例5),咨询顾问假定只有当整个系统改变了之后,组织转型才会成功。因此他调查起初委托人并未具体说明的系统特征。此外,由于领导在组织转型中的关键作用,咨询顾问认真地考察了该系统的子构成,尽管委托人对此举并不关心。

开放系统模型虽然有用,但却没有明确建议怎样重新界定问题或怎样着手解决问题。有些见解来自于过去的诊断经验和培训,有些观点从组织成员当中产生,有些线索由随后的章节和在其他部分中所讨论的更加明确的诊断模型提供(Burk & Litwin,1992;Faletta & Combs,2002;Harrison & Shirom,1999;Howard & Associates,1994)。

资料的收集和分析

基本组织信息

根据开放系统概念和列文逊的著述(Levinson,1972,2002)所列出的以下清单,提供了有关委托人组织(或子单位)的基本信息,这部分信息通常是在诊断初期和资料收集阶段的早期得到的:

1. 诊断的背景:和咨询顾问联系的发起人;主要委托人;由联系人和其他主要成员介绍的问题和需求;主要成员眼中组织最近重大的成功和失败。

2. 输出:主要产品或服务的总和与数量;质量的大致状况,如声誉和等级评定;人力表现,如旷工、营业额和安全性。

3. 目标和战略:目标、战略和任务的正式陈述;这些领域中过去和现在的变化;通过预算分配表明实际上优先考虑的部门、计划和功能(如预算分配给研究和发展的比例)。

4. 输入:来自销售、服务和资金渠道(如拨给机构的资金)的收入和分配;金融资产和资本资产,包括不动产、工厂和设备(总数和状况);人力资源——按工种、社会背景、受教育状况、重要的职业群体、培训和原有的经验统计的雇员人数。

5. 环境:附属和所有(公共部门与私人组织或那些较大团体的附属,以及他们之间关系的性质);获得外部资源的实践;与其他组织的联盟(法律契约和非正式的传统合作);在任务环境中的主要组织和状况;用于发展和扩张的有效资金(从内部或外部借贷、拨款、拨给公共机构的预算);物质环境和社会环境(如地处市中心或市郊、交通状况、服务的便捷性、邻里的安全性)。

6. 技术和工作流程:主要的生产流程(单个、成批、大宗生产及持续过程)和主要相互依赖关系(共享的、连续的、交互的,参见第 4 章);信息技术和自动化的应用;服务性组织中待人接物的程序;有关工伤、事故、损耗、停工的有效数据。

7. 结构:主要的部门和单位;等级层次的数量;单位形成的基础(如通过功能和市场)和协调机制;控制范围;单位、雇员及其活动的空间分布;工会以及其他的雇员表达意见的形式;劳动合同、申诉程序、人力资源的政策与实践;对工作有影响的正式责任和义务(如积极行动规则和质量保证标准);突出的权力集团和联盟。

8. 行为和过程:高层作出决定、决策和计划的主要模式;冲突的主要类型,如部门之间的劳动关系和冲突;工会的力量、冲突的程度、雇员卷入非经济问题纠纷的状况;沟通的方式(如口头、书面和会议)。

9. 文化:组织认同的象征(标识语、口号、广告活动、公司总部和分部的外部形象);公司创业史(如创始人的故事、历史上的成就);有代表性的活动(如郊游、庆祝活动、年度回顾、计划);行话(常用词汇和短语);衣着、装饰的主要风格及生活方式;流行的工作方式(如注重团队合作)和工作作风(如长时间加班)。

10. 系统动力:最近或过去任何系统组成部分中的主要变革;组织生命周期的各个阶段:企业家诞生、集体性提高、形式化加强、结构性确立(Quinn & Cameron,1983);全面的财务状况:利润、损失、赤字;主要系统组成部分的增长和缩减情况(如下岗、证券贬值和预算变化)。

几位高层管理人员及其助手通常以上面这些信息为基础作出报告,提供

有效的材料和文件。诸如预算、劳动力构成、财务状况、经营范围这类的统计数据，可以从组织文件中获取，或者在研究合同签订之后由委托人组织的有关员工负责提供。无论何时，咨询顾问都要获得有关组织的任务和目标、组织结构示意图，以及组织的历史等方面的正式材料。现场参观可以获得有关组织文化的印象，如代表公司形象的建筑、设备、陈设（如艺术的造型，或坚固而传统的风格）。咨询顾问还可以注意雇员的衣着，使用的行话和术语，他们办公室和工作间的布置（Steele，1973）。然而还需要进行后继调查，以确定这些人为的事物和行为方式是否能够反映日常习惯、未言明的设想或不成文的惯例（Rousseau，1990；chein，1997）。

补充资料

在同联系人或其他几个有关人员的初步接触中获得一些基本信息之后，咨询顾问通常安排对高层管理人员和部门领导进行访谈，因为他们的工作与诊断的问题密切相关。可以通过补充访谈、问卷、焦点小组等途径了解其他成员的观点和经验，它们会影响所诊断的核心问题。补充资料的收集将提供有关基本的系统特征以及影响所诊断问题的潜在力量的更丰富更有效的信息。在绝大多数情况下，这些补充资料可以揭示出：来自不同背景、层次以及职能部门的人们看待组织及其问题的方式存在着重大差异。

如附录 A"普通定向访谈"这样的一览表，能够为这些访谈提供一个起点。它涉及单位的特征和一些更为广泛的组织因素，作为替代或补充，调查人员可以制作一个主要着眼于特殊问题的一览表。在"基本组织信息"里面，列有涉及许多主题的标准化问题；在附录 B 的一览表中描述了其他一些重要的组织特征，并在第 3 章进行了讨论。调查者还可以按照第 5 章说明的步骤制作一个访谈指南，用于半结构式访谈。

测　量

由于在"基本组织信息"和"普通定向访谈"中涉及的一些因素都是抽象的难以测量的，咨询顾问往往只能满足于不太精确的测量。例如，当分析一家公司组织文化方面的基本信息时，咨询顾问可以通过业务通讯或其他文件来对雇员的基本取向作出判断（如精明、讲究实际并具有竞争力的，或关心他人善于合作的），而不必给文件内容系统地编码或就人力资源的政策对管理人员和雇员进行访谈。只有当主题对诊断格外重要时，才考虑使用更精确但也更耗时的方法来收集资料。同样地，咨询顾问经常迫不得以地满足于对非常复杂的情况所做的总体评估，包括组织的全部财务状况（从良好的到危急的）、环境的竞争、来自外部的威胁或支持的程度。

为了提高对组织进行评估的独立性，咨询顾问应当明确受访者的回答和

陈述是如何被赋予其很浓的个人色彩的。也有一条途径可以揭示受访者的观点，辨明有争议或有疑问并值得进一步研究的问题，即比较受访者对同一个组织和环境状况的描述与解释具有怎样的差异。为了辨明潜在的理解和假设，咨询顾问也可以要求受访者简要陈述他们组织的历史（Leach，1979）。要求受访者讲述组织主要的成功和失败也有助于研究他们怎样看待成败及其原因（Argyris & Schon，1995）。通过比较受访者对于明显的客观现象的描述，如上传下达的通道，咨询顾问能够进一步了解受访者的看法。例如，部门管理人员对同一个子部门绘制出了不同的组织结构图，这种差异表明在权力隶属关系和劳动分工方面存在着模糊性，可能会引起某些冲突。对同样的主题使用两种甚至更多的收集资料的方法（如在对股东报告中和在访谈中分析公司的目标），或者在运用一种方法时使用多项测量，咨询顾问还能够揭示个人和群体的观点和他们所关心的问题，进而有助于对那些参与者们持有不同意见的问题形成自己的独立判断（Jick，1979）。

总结和分析资料

基本组织信息和系统构成列表可以作为总结大纲，帮助总结诊断的结果。一个直截了当的方式是给每一个系统组成部分建立一个独立的档案或数据库，并注明资料的来源。在对一所高中的诊断研究中，技术档案里关于教育技术的典型记录包括以下内容[1]：

> 教育技术：班级最常见的形式是教师主导的授课和讨论，使用黑板讲述和笔记本记录；定期使用传统的视听设备；教学中很少使用模拟的方法或网络资源（只有图书馆隔壁的学习中心才有网络设备）。科学实验室使用显微镜、幻灯、模型、图表、本生灯、铃架和化学制品。计算机读写、文字处理和编程这类选修课程使用学习中心的设备：15 台已经过时的电脑（Window95；16 兆内存——无法用于影像编辑或网络设计），7 台新电脑（2002），有限的网络连接设备。数学、英语课程的补习培训，利用电脑辅助教学。语言实验室：每周两次法语和西班牙语——具有练习听说基本功能的授课地点。图书馆：数字化分类；只有通过图书管理员才能进入不多的几个数据库；缺乏技术支持和维护。校外：能力较强的学生（大约有半数）在家庭作业和设计中大量使用电子邮件、文字处理程序、因特网和幻灯片（资料来源：校长助理）。

除开非常小型的组织，组织的分部和其他主要子单位在系统特征方面，如技术、结构和程序等都可能存在很大的差异。另外，每个主要的子单位在组织的任务环境中都要对付不同的子环境。因此，总结应该注意每个分部的特殊情况以及就整个组织而言共同的特征。

在总结“普通定向访谈”这类以问卷为基础的访谈时，咨询顾问可以先将

对同一个问题的答案聚集到一起，然后记录每种类型的答案及其给出此答案的人数[2]。例如，在一家快餐连锁店有 10 位雇员接受了访谈，在总结中可见到如下典型的内容：

在完成这里的工作时或按你喜欢的方式完成工作时，有困难或障碍吗？（你可以选择一个以上的答案）

- 挑剔的顾客对于食品味道、质量等的投诉（3）
- 监管人员要求加快工作速度的压力，周末上班的压力（2）
- 小甜圆面包和番茄酱经常脱销（4）
- 喧哗捣乱的顾客（2）
- 顾客的性骚扰（3）
- 没有问题（3）

普通的文字处理和数据库管理程序，加上为定性分析设计的程序（Lee & Fielding，1998）能够极大地促进这类描述性材料的分析。

咨询顾问可以将对某一个具体问题的全部答案作为反馈呈现出来，以利于分析改进工作的做法和建议；或者使用总结大纲，如以 SWOT 或系统模型中的分类为基础，来汇集和总结诊断结果。在对于那家快餐店的研究中，如果监管人员打算接受反馈，咨询顾问就不必对单独的问题答案进行总结。这种细致的总结可能会导致监管人员去调查是谁在对他们表示不满。

系统模型还可以用来指导关注系统构成之间的互动。图表方式有助于分析和反馈，它将所有的系统构成放在一个圆圈里并且列举他们的子构成（如奖励、控制和冲突管理的过程），在构成和子构成之间画一条彩色标志线，突出重要的情况，如快速的雇员流动。在图形中将支持推断的材料分别记录下来，在反馈中适当地予以运用。调查人员可以依据组织对当前环境反应的有效性以及组织对付预期的外部发展的能力，来诊断组织的环境关系。第 3 章、第 4 章及第 5 章将更多地涉及将组织作为一个系统来诊断的指南。

有效性评估

有效性是多维的（Denison & Mishara，1995）、难以测量的。例如提供健康护理服务的有效性可以用差异极大的标准来评估，每种标准都造成了测量问题（Institute of Medicine，2001）。这些问题包括护理的成本、达到什么程度合适（即以科学知识为基础，避免使用过度或不足）、安全性、及时性、公平性、以患者为中心等。正如公共竞争领域的状况，利益相关者（stakeholders）——包括政府机关、供应团体、患者组织、消费群体——对这些标准赋予了不同程度的重要性。

如果将组织视为一个政治活动场所的观点以及有关概念发展和测量的系统方法补充进来，那么开放系统就能够帮助咨询顾问和决策人在众多有效性测量手段中作出正确的选择[3]。在决定如何界定和测量有效性时，咨询顾问面临着5个需要考虑的问题，从最一般到最具体的顺序排列如下：

1. 评估方式
2. 领域（一系列概念相关的标准）
3. 标准
4. 操作定义和测量
5. 分析和评估标准

表2.1介绍了前3项的有关选择并说明了（在括号里）特定标准的几种操作定义（Cameron，1980；Kanter & Brinkerhoff，1981；Lewin & Minton，1986）。

表2.1 有效性标准

方式和领域		标准
输出目标	目标的实现	完成主要子目标（如兴建奥运场地）
	输出的数量	收入、销售、提供服务的数量、利润
	输出的质量	可靠性（报废率、错误率）；服务（有形的、响应度、礼貌）；声誉（顾客满意度、专家评价）；制度化标准的获得（如质量保证团体）
内部系统状况	效率和成本	总成本；生产率（每一个单位成本或劳动的输出）；效率测量（如输出价值÷成本，且质量稳定）；损耗额
	人力表现	劳动生活的质量（第3章）；努力和责任（营业额、长期旷工）；雇员的健康和安全；动机、组织形象、公民行为
	一致与冲突	目标及过程的一致性；单位内部、单位之间的凝聚力与合作；冲突行为（斗殴、抗议、处罚）
	工作和信息流动	工作协调（各单位之间的产品和信息的流动；极少出现延误及潜在或意外的问题）；信息的充足性、质量和传播
	人际关系	信任，地位差异的缩小（特权、象征）；公开；诚恳交流；对不同背景和取向的接受程度
	雇员参与	参与决策；授权
	配合性	内部系统构成、子系统构成及其特征之间的协调
系统资源和适应	资源的数量	规模（雇员、物质、资本、金融资产）；资源流动（销售、预算分配）
	资源的质量	人力资本（培训、专长）；全体职员的声望；知识基础；委托人的愿望（如对学校背景的要求）
	适应	适应外部变化和不确定性的能力；风险管理能力
	主动性	对环境的影响——委托人、竞争对手、协调员、供应商；创业扩张；进入新的市场
	革新	技术和管理革新；新技术的运用和实践
	竞争地位	和竞争对手相比的地位（市场份额、行业排名）；领导在行业或部门中的声望
	配合性	内部系统和环境的协调

续表

方式和领域		标　准
多种利益相关者评估	标准	由利益相关者选择和界定的有效性范围和标准
	满意	按利益相关者指定的具体标准来衡量对组织的满意度;利益相关者对组织满意的总体程度

评估方式

第一种选择是关于运用潜在的评估方式(underlying assessment approach)还是综合评估方式(combination of approach)。每一种方式都体现了一个组织的理想形象或理想状况,并且还包含实现这些状况的不同设想。另外,每种方式都导致不同的评估标准。

第一种方法是输出—目标法。它来自于工具性框架,它把组织看作是一个实现目标的工具。这种方法评估有效性的根据是实现预定的目标和具体的生产。在实践中组织追求多种甚至相互竞争的目标和子目标,而它们总是由不同的内部和外部有关人员提出来的。因此,和单个组织有关的可能是几个输出—目标领域以及具体说明这些领域的多种标准。

第二种方法是注重内部系统状况。它依靠开放系统和人力资源框架(Bolman & Deal,2003)。有时咨询顾问和委托人把界定内部系统标准当作他们自身的目的,如雇员的满意度和劳动生活质量。通常,咨询顾问将这些标准应用于咨询活动之中,因为他们认为当协调、交流这样的内部过程平稳而有效地运作时,当这些过程提高了组织成员的积极性和工作能力时,组织就更加容易实现输出目标。

第三种方法强调系统资源和适应。它主要来自开放系统理论,而后者评估组织的有效性是根据从环境中获得稀有珍贵资源的能力,适应外部变化的能力,以及在环境中占据有利的竞争地位的能力。

第四种方法是注重多种利益相关者(赞助者)作出的评估。该方法是根据一个组织使其内部和外部的赞助者满意的能力来确定其有效性(Connolly,Conlon & Deutsch,1980;Zammuto,1984)。事实表明,一个对多种利益相关者的愿望作出较多反应的组织,总体上比那些不注重利益相关者意见的组织具有更强的适应能力(Tsui,1994)。当采用利益相关者方法的时候,对于有效性的评估始于一种认同,即作为利益相关者的群体或个人对组织或单位的绝大多数行动表示支持。利益相关者群体所作出的选择取决于对诊断的切实关注和对诊断层次的分析。例如,对一家电动公司的组织有效性的一般评估,可以

理性地将反对空气和水污染的政治群体作为公司的利益相关者。而对公司人力资源功能进行较为细致的评估,则可以不考虑上述群体。

有效性领域

第二种选择是关于有效性领域。领域之间的紧张、冲突有许多根源,它们也许就存在于同一个理论框架之中,甚至存在于单独领域的不同标准当中。此外,在实践中,不同有效性领域之间或同一领域的不同标准之间可能没有什么联系(Rousseau,1997)。例如,考虑一下表2.1中标题为"系统资源和适应"下面列出的领域。收益和预算增加是组织有效地处理与诸如顾客、银行、政府资金提供者这样关键的外部团体之间关系的一个重要标志。然而,资源的增长可能导致意识形态的僵化,导致阻碍适应变革和革新的等级制及其有关程序的兴盛。同样,在广泛的雇员参与和有效的行政管理之间存在着紧张——这是内部系统状态形成中两个截然不同的范围。无论采用什么类型的有效性范围和标准,人们都可能同时赞成相互冲突的有效性标准。人们可能尚未意识到某些标准之间的冲突,因为他们没有触发这些冲突,或者这些标准的操作含义还没有完全确定。

标　准

第三种选择是关于每个领域的评估标准。任何指定的评估领域的涵义直接取决于标准的名义上的定义。一个重要例子是关于评估服务质量的标准(Davenport,1993,p.266)。考虑一个复印服务部门的服务质量:包括有形资产,如人事状况和服务设施;提供服务的可靠性;响应度,包括帮助的及时性和有效性;服务人员的专业技能;服务人员对待顾客或委托人的礼貌程度。一个服务单位可能由专业修理人员组成,并提供非常可靠的服务,但却同时可能缺乏礼貌,对服务请求反应迟钝。

如果采用多种利益相关者的方法,组织的有效性被定义为按照利益相关者认为有效的方法开展工作的能力。什么是有效性的定义,留给每种利益相关者群体的成员来决定。复印服务部门的雇员也可能和顾客的意见一致,即服务质量是部门的有效性的一个重要方面,但是雇员同样可能运用专业技能和可靠性来定义质量,从而忽略了礼貌、对于请求的及时响应以及某些有形资产。

操作定义和测量

第四种选择是关于有效性标准的操作定义与测量。大体上,有效性测量的推演过程和任何其他测量研究的过程都是相同的。在概念层次上弄清标准之后,调查者可以具体说明什么现象可以作为标准的测量指标,并且选择从操

作定义中合乎逻辑地推衍出来的测量方法。

假定要评估一个图片复印单位,咨询顾问用及时性作为评估服务响应度的标准,将及时性操作化定义为在接到客户电话和服务到位之间的一段时间,然后选取一个客户样本,调查在放下请求电话之后通常要等待多久服务才能到位。调查人员还可以计算在接到客户电话到完成服务之间所耗的时间,就像服务日志中所记录的那样。尽管看起来很有道理,这些操作定义却忽视了对客户来说也许十分重要的方面,例如对数小时后服务或周末服务的预约电话的反应,或在拨打电话时按语音提示进行操作所花的时间。

咨询顾问在界定和测量有效性时所运用的方法必须能够分析所获的资料,或者资料的收集必须快捷而经济。在处理那些不太理想的资料时,调查人员的脑子里必须对有效性具有清晰的概念和明确的定义,否则他们就会错误地理解调查结果,忽略测量方法没有涉及的重要现象。当最初设计的测量方法是用来评估雇员的工作表现或一个单位的工作情况时,所获的资料可能出现一个附带问题:组织成员会按照测量标准选择对他们有利的方式工作,例如完成销售量,而忽视其他可取的方面,如监管较松的顾客满意度或服务状况。

使用多种利益相关者方法评估有效性,依靠的是从不同利益相关者群体的成员中获得的主观评价。一项评估技术涉及运用一个抽象的测量方法,如对组织有效性的认知,它允许受访人参照自己内心对有效性的定义。一项替代技术则是要求重要利益相关者代表对有效性作出界定或者从有效性定义的列表中挑选一个定义。运用这种技术可以获得关于有效性的多维度的实质性资料,这些对每个利益相关者群体的成员都十分重要,而运用第一种技术获得的资料局限于利益相关者满意度这个层次。

利益相关者对无效性的评估可以采用相似的方法。从事诊断的调查人员直接要求重要利益相关者群体的成员具体说明组织运作的特征,或者说明令他们不满或他们认为无效的结果。然后,针对每一个无效的特征,向他们提出如下问题:“(在无效性的特征方面)改进到什么程度才能使您感到满意?”

分析和评估的标准

第五种选择关系到分析和评估有效性资料以及提供反馈的标准(Cameron,1980)。以下的每一项比较都能产生评估标准:

- 当前和过去有效性的水平(如增长和发展比率)
- 在同一个组织中不同单位之间有效性的水平(如比较效率、事故、质量)
- 委托人组织与同一行业或领域中其他组织的比较(如比较收益或销售的行业数据)
- 当前状况与某些最低标准相比(如与联邦环境标准的一致性的程度)

- 当前状况与理想水平相比(如技术革新和社区服务)

如果没有标准,关于有效性的研究结果就毫无意义。例如,我们可以创造一个貌似客观的测量方法:通过计算每周就诊患者数除以全职工作人员总数所得到的商,测量一个初级保健诊所的生产率。但是我们必须还要有一个标准,为判断生产率提供一个基础,如对各单位进行严格比较的平均数。

用于评估有效性的时间框架从小时、天到年都不尽相同,这部分地取决于被评估组织的特征。不同的时间框架也可用于相同的有效性的测量。例如,一家公司的财务状况如果用每季度的收益或每季度的投资回报来评估的话,似乎情况良好。但是如果公司过分地降低成本或者使服务或产品价格低于市场水平,通过这样的方法取得的成绩是不可能保持下去的。另外,忽略对开发新的产品和服务的投资也会逐渐损害公司的销售和利润(Berenson,2004;Hayes & Abernathy,1980)。

反馈中包括适当的比较可以直接帮助被诊断的组织建设性地解决问题。当一个组织或单位的资料与其他类似的组织或单位进行比较时,人们就会发现组织还可实现更高水平的有效性,进而激发他们努力提高组织的相对地位。这种类型的比较过程构成了调查反馈技术的基础(Hausser, Pecorella & Wissler,1975),在许多定标活动中也起作用。有效性或无效性水平的今昔对比也可以产生变革的动力。对过去状况的改进表明变革是有可能的,而对越来越差的工作表现和不断增长的无效性的反馈,相当于敲了一个警钟:必须采取行动来阻止情况进一步恶化。

关于有效性的抉择

在面对有效性标准的选择时,有许多因素指导着咨询顾问和委托人的行动(Cameron,1984;Campbell,1977;Connolly et al.,1980;Goodman & Pennings,1980),下面的总结涉及有效性标准的五个指导性问题。

第一,对于被诊断的组织来说,具体的有效性标准是否适用和恰当?当目标可被明确界定与测量,并且组织成员都赞同目标的意义和重要性,在这种情况下"输出—目标"测量法是最适用的。同样,效率测量法的基础也必须是对输入以及产品的数量与质量的统一且精确的测量。如果没有合适的质量测量法而假定生产率(每一份输入得到的输出)的提高意味着效率的提高,这是危险的做法。由于难于界定和测量,输出—目标的标准和效率测量法并不总是适用于服务性组织和文化组织。

利益相关者标准特别适用于这样的组织:战略性的决定存在很大争议,利益相关者畅所欲言,力量强大。另外,这样的观点越来越受到支持:内部和外部的利益相关者对公司的活动内容和过程拥有合法的权益。这些利益相关者包括顾客、雇员、社区成员、下层社会群体——不仅仅是公司的股东和所有者。

系统适应和资源标准可以比较方便地应用于诊断这样的组织,其委托人是高层的管理人员,他们有权改进整个组织或半自主部门的环境状况。相反,涉及内部系统状况的标准可以运用于其环境难以控制的部门或子单位。当工作上需要相互之间的深入交流和彼此适应时,如在一个专业的管理团队中,使用与协调的内部过程和合作关系相关的标准尤为合适。但是仅仅注意内部系统标准会导致咨询顾问和委托人低估环境问题的重要性,而且仅仅只注重内部和谐与友好合作,会忽视如下事实:内部的多元主义、紧张和冲突有助于组织适应。当工作标准不严格时,内部冲突可能太少而不是太多,组织成员自觉地服从于权威,回避其组织所面临的问题和需求。

第二,具体的有效性标准是否适合组织的目标和诊断研究的背景?对于特定类型的组织及其面临的问题,这些标准的配合性是不尽相同的。例如,系统资源测量可能适用于诊断一个自愿的社会服务性组织,其面临的问题是地方政府给予它越来越少的支持。适应与革新标准特别适合于技术密集的公司,适合于很难满足顾客和利益相关者日益变化的要求的那些组织。内部系统方法可能适合诊断部门之间的无效合作。

第三,有效性标准与委托人之间存在怎样的关系?当委托人在作出决定时运用某些标准,有影响的利益相关者在评估组织的运作时也运用这些标准,则诊断工作和根据反馈采取行动的做法将得到更多的支持。因此,咨询顾问应该选择基本的评估方法、有效性领域和标准,以便更好地帮助委托人作出战略抉择(Campbell,1977)。为了进行"凸出形象诊断"(参见第 1 章),咨询顾问运用有效性概念发展了一些测量方法,运用这些测量方法所获得的反馈直接有助于实现诊断目标,帮助委托人弄清他们最关心的问题的根源。例如,完成输出—目标,工作效率和无效率,信息交流等,有关这些方面的测量正是许多商业委托人最关心的问题。为了明确委托人所关心的标准,咨询顾问可以直接询问他们在进行决策时采用哪些测量方法及哪种测量法对他们最为重要。

第四,有效性选择所要考虑的相关议题:在选择具体的标准、测量方法或比较标准时,存在严格的规范和有价值的理由吗?利益相关者的评估讨论表明,组织内部或组织周围的规范和价值会使得调查人员偏爱某种评估技术或程序。在其他情况下,规范可能拒绝采用特定的测量方法或标准。例如,医院里的内科医生会坚决反对泄露医疗事故方面的信息,因为信息的披露会使医生或其同事的渎职行为曝光。

第五,也许这一点最重要,根据所选择的标准得到的反馈有助于建设性地解决问题吗?诊断反馈帮助组织改进工作,帮助委托人懂得什么时候必须决定哪些组织特征需要改进,采取什么措施可以得到改进,怎样评估实现变革目标的进展。如果反馈信息难以分析,使用了相互矛盾的评估标准,或者指出过

多需要改进的问题，那么反馈非但不能激励组织成员采取行动，还会引起混乱并阻碍行动。利益相关者满意度的评估就总是受着这些问题的困扰。对利益相关者意见分歧的反馈会使委托人感到疑惑：怎样才能有效地对待利益相关者优先考虑的问题与评定结果之间的差距。当反馈资料中只有利益相关者的满意水平时，委托人对于利益相关者等级评定的基础和改进方法便会感到一片茫然。

为了有效地解决问题，咨询顾问应该搞清楚委托人和有影响的利益相关者会赞同哪些评估标准。如果对于有效性的看法不一致，咨询顾问有时可以要求委托人提供一份关于组织优先考虑的问题的工作协约。如果这种方法不太适用，咨询顾问可以运用利益相关者认同的有效性标准，尽管这些标准并不完全统一，这样咨询顾问的建议会得到更广泛的支持，那些涉及实行组织变革的建议，能最大限度地使组织成员和利益相关者受益并使尽可能少的人受损[4]。

与有效性的情况相反，无效性的评估和反馈经常在决策人当中获得更多的认同，更直接地促进行动计划的产生，并形成更多的变革动力（Cameron，1984；Taylor，1991）。例如，公共领域组织中的成员对于组织目标和有效性标准总是意见不一致，但是他们一致同意需要对付来自外部的威胁——如预算削减或来自压力集团的干预。另外，面临危机的组织成员更可能在应付危机的行动方面取得一致意见。即便是直接冲突的群体也会接受可以把他们公司从濒临破产或敌意接管中拯救出来的方法（Weitzel & Jonsson，1989）。在这种情况下，咨询顾问向委托人和其他利益相关者提供材料，表明无效性给组织造成的损耗和长此以往组织所面临的风险，以此激发采取变革行动的动力。

主要是为了避免无效的后果，咨询顾问将他们的分析与委托人当初介绍的问题更加紧密地结合在一起，解决由无效性引起的问题因而可以更直接更显著地有助于组织的生存和短期的成功。

无效性方面的资料在这种情况下尤其能够促成有效地解决问题，此时资料引起人们重视群体、系统范围的后果和过程——而它们可以通过合作得到改进，而不必指出个人或小群体的过错。如果无效性的资料陷入了责备与辩护的怪圈，就会妨碍问题的解决及相关的行动。

评估变革的可行性和选择适当的干预方式

政治的和开放的系统框架能够帮助咨询顾问及其委托人决定采取什么措施可以解决问题，提高组织的有效性。

分析和过程议题

要进行这样的评估,咨询顾问应该考虑如下几个问题[5]。

组织需要渐进的还是战略上的变革

许多组织发展是逐步实现的(Weick & Quinn,1999)。比较短暂的战略性变革包括兼并、内部结构重组、主要的财政缩减或新的投资计划、规则或程序的根本变革(如重组工程),以及主要技术的改进。高层管理人员往往实施战略变革以应对环境(包括所有制)、技术或运行(能够对根本的变革产生压力)等方面出现的重大变化。然而,战略变革很少预见这样的发展,同时战略变革很难完成并且承担着巨大风险,因为战略变革需要大量的投资或预算的再分配,具有广泛的料想不到的后果。

当一个组织日益衰落或者不预先采取相应措施就可能衰落时,便需要实施战略变革。当渐进的变革已经不能满足需要或者在不远的将来不能满足需要时,也必须实行战略变革。如果一个组织已经陷入了永久性危机的状态,力不从心地应对一个又一个的问题,或者暂时解决了某个问题却在组织内部引起长期混乱,这表明问题的解决程序和组织的日常运作也许不再能够满足需求了。另外,若尽管运用了快捷简便的技术,还是使财务亏损或顾客不满(原文为 customer satisfaction,疑为打印错误——译者注),或无效性的另一些迹象继续发展或恶化,这时组织很可能需要实行战略变革。

通过预见战略变革的必要性,管理人员能够更加充分地考虑可能采取的行动,调整他们以初步反馈为基础而采取的促成变革的干预行动。相反,如果只是当组织衰落或危机发生的时候管理人员才开始计划战略变革,他们就将面临较少的选择和更苛刻的限制。

对于变革有所准备吗

当一个组织的成员和外部的利益相关者面临越来越多的无效性迹象或得不到期望中的机会时,他们常常觉得应该做点什么来改变组织。然而,个人和群体也会产生合情合理的担心:计划中的变革可能给他们带来伤害。通过表明问题比人们预料的还要严重,诊断反馈可以敦促人们为变革作好准备。

组织内外的利益相关者对计划好的干预行动将会作出怎样的反应

干预计划可能来自咨询顾问、委托人、组织其他成员、控制机构以及外部利益相关者。为了评估干预行动可能产生的影响,咨询顾问需要确定,受干预行动影响的人们会作出怎样的反应[6]。咨询顾问尤其应该尽力弄明白重要的决策人和有权势的赞助人赞成还是反对计划好的干预行动,他们是否会提供

完成这些干预行动所需要的支持和资源。

如果诊断表明，某个特定的干预行动可能会受到委托人或组织内外利益相关者的强烈反对，怎么办？在这种情况下，咨询顾问可以帮助委托人探讨消除抵触的办法，并且争取反对者对变革计划的支持（Chin & Benne，1985）。例如，咨询顾问和高层管理人员有时可以帮助与自己竞争的权力集团发现共同的利益，如确保在全球市场的竞争力，共同寻找双方均可受益的解决问题的办法。当具体的干预行动产生阻力时，委托人和咨询顾问应该寻求一种替代办法，它既可以成为有效的变革手段，又对受变革影响的群体具有较小的威胁，并能较好地适应该群体的需要。例如，咨询顾问可以建议管理部门保留或再分配那些在两个部门合并中将要失去工作的雇员。不幸的是，组织变革常常威胁某些群体的基本利益。每当这时，高级管理层通常采用强行方式实施变革，而不是通过人们参与决策过程来完成变革（Dunphy & Stace，1988）。咨询顾问可以帮助强行实施变革的委托人进行考察，看运用不同方法对付变革的阻力，如讨价还价、威胁、强迫服从等，可能会带来怎样的后果（Kotter & Schlesinger，1979）。

组织有能力实现变革吗

在诊断变革前景时，咨询顾问还需要评估委托人组织是否有能力完成计划好的干预行动。在组织达到预期状况之前要经历一段漫长的过渡，这时变革能力尤其重要（Beckhard & Harris，1977；Bridges，1991）。为了对组织实现变革的能力作一个初步的评估，咨询顾问可以检查系统每一个组成部分是否能够对成功实现变革作出贡献。为了明确这一点，咨询顾问可以考虑以下问题：

- 组织具有实现计划好的干预行动所必须的资源吗——人员、资金、技能、知识和技术？它能获取或开发它所缺乏的资源吗？
- 当前在组织和技术方面作出的调整能够适应和促进变革的实施吗（如通过建立团队或项目小组来管理变革）？
- 组织文化中的主要行为模式、程序、信念、价值观适合变革计划的要求吗？
- 环境提供了必要的支持、承诺和资源吗？

计划好的干预行动将取得预期效果而没有不良影响吗

咨询顾问在推荐采取怎样的干预行动之前，应该对每一个行动的收益和风险进行最后陈述。通过考虑计划好的干预行动对系统各构成及其相互作用的影响，估计干预行动是否可能产生预期的效果而又没有意外的副作用。如果计划好的变革适合委托人组织的情况，或者组织能够拓展它的能力、完善它的程序以接受新的挑战，这样的变革就更可能成功（Hamel & Prahalad，1994）。

例如,试想两个拥有不同企业文化的公司合并在一起,在两家公司的职员中,习惯做法和操作假设之间的巨大差异会逐渐损害他们之间的关系(Buono & Bowditch,1989),除非找到办法克服文化的差异,确保建立良好的工作关系。

咨询顾问应该仔细权衡干预行动的利与弊,这些行动可能对有效性的改进产生持久影响。如果时间允许的话,他们可以推荐采取渐进的干预行动,因为这种方式只需要获得较低层次最初的支持和承诺,不像实施重大变革那样,会遭遇巨大的阻力,或者导致其他不良后果(Schaffer,1988)。如果这些小的行动获得了成功,便可考虑随后采取更大的行动。当时间不够充分或小行动不奏效时,咨询顾问和委托人必须探索出一些干预行动和有效路径,使组织既能得到重大的改进,又能应对任何预期的阻力。

方法论的议题

仅仅通过一般态度很难预测实际行为(Ajzen,2001;Sutton,1998)。人们对一项计划中的干预行动的各种反应,不足以表明在实施这项干预行动之后,人们真的将采取怎样的行动。来自同事和上司的社会压力使人们不太愿意暴露自己的真情实感。另外,人们起初对待变革的态度也会在实施变革的过程当中发生改变,因为他们发现实施变革的代价和收益与他们当初的料想大相径庭。尽管具有这些缺陷,可有关对待变革态度的资料还是可以揭示先前没有注意到的对改革不利的因素。此外,对代表着重要赞助部门的有权力的个人进行访谈,可以弄清他们对于干预行为是支持还是反对,访谈对象还可以包括缺少正式职权却具有影响力的领导成员。

除了进行态度评估之外,咨询顾问还可以考察过去引进变革时组织成员以怎样的方式作出反应。如果咨询顾问和委托人都仔细考虑了过去干预行动的性质和引进这些行动的程序,那么他们或许会知道什么样的干预行动最可行,什么样的程序最利于实施这些行动。

由于很难预测干预行动的后果和人们对干预行动的反应,管理人员和咨询顾问有时采取试验性的方式来实施干预。例如,他们可以分阶段实施一个计划,起初开展一些基本的活动(如召开现场会议与高级管理人员共同研究变革计划)以便更好地了解组织成员的反应,在每个阶段处理这些反应并且预测将来的反应。经常获得有关干预行动实施情况的反馈信息,管理人员可以调整计划,甚至重新评估整个行动计划。或者作为试验,管理层可以在组织内部的一个或多个单位引进行政变革或技术变革。在这个试验阶段,负责实施变革的人员总是会对原来的干预行动进行修正。在试验阶段和评估结果之后,变革计划会得到进一步的修正,然后推广到组织的其他部门。不幸的是,无论公立还是私立部门的管理人员有时同意引进试验计划,以此表明他们具有前瞻性,其实他们无意把计划推广到组织的其他部分。试验计划还有一个

弊端：当变革广泛地推行并且稳定地展开之后，因计划的新颖性与独特性而产生的对待变革的热情便会随之消失。

练 习

基本的组织信息

确定一名对组织情况十分熟悉又愿意充当联系人的人选。对他进行访谈，尽可能多地获取有关组织的基本信息。从联系人那里了解可以补充基本组织信息的其他来源，密切注意文献和统计资料。拟定一份计划，确保收集到的信息翔实可靠并能收集到一定的补充信息。

普通定向访谈

计划进行一次普通定向访谈（参见附录 A），访谈对象在被诊断的单位工作。事先注意哪些问题不合适，可以忽略，哪些问题需要修改以便更加适用。第一次访谈不要超过 1 小时。写一份报告，总结你在进行访谈时遇到的技术上和程序上的困难（如使受访者不要偏离主题、时间限制、被省略的问题）。说明在下次访谈中你将怎样对待这些困难。从老师那里得到报告的反馈意见之后，再对同一个单位或类似的单位两个以上的成员进行访谈。用附录 A 中的标题（如个人及其工作）对调查结果进行总结。

有效性标准

对组织或单位的一位负责人进行一次公开的半结构式访谈。请他描述组织中一个成功运作的事例，然后询问成员们努力追求的总体目标是什么以及他们是否知道如何实现这些目标。基于人们对这些问题的回答和任何其他资料（如来自前面练习的印象）。

- 详细说明受访者认为可取的有效性标准。
- 说明这些标准是否反映了输出、系统状况、适应程度或利益相关者的满意度等有关因素。
- 提出另外的有效性和无效性标准，它们适合组织负责人特别优先考虑的那些事项和需求。
- 注明反映其他内部和外部利益相关者利益的标准和可能取得一致同意的标准（如无效性）并解释你的选择。

注 释

1 这一阐述部分地引自:Selingo,2003。

2 关于内容分析技巧,参见:Neuendorf,2002;Weber,1990。

3 有效性概念及其测量的发展的更详尽叙述,参见:Harrison & Shirom,1999。

4 有些委托人偏爱使用相互冲突的有效性标准,在决定如何对待他们时,咨询顾问应该记住许多组织改进了结构:将具有冲突的管理系统和优先考虑的功能分离开来(参见本书第4章;Orton & Weick,1990)。另外,一些研究表明,组织最有效的时候是同时保持竞争价值和满足多种操作标准之间的平衡(Cameron & Quinn,1988;Denison & Spreitzer,1991;Quinn & Rohrbaugh,1983)。

5 部分地以伯尔克(Burke,1982,pp. 215-133)和《哈佛学院的院长和研究员》(President and Fellows of Harvard College,1980)为基础。

6 参见本书第4章的练习4和哈里森和希尔姆(Harrison & Shirom,1999,pp. 117-132)讨论利益相关者分析(Savage, Nix, Whitehead & Blair,1991)以及权力场域分析的运用。

3 评估个体和群体行为

本章介绍了一个系统模型,用以指导评估个体和群体的行为及其对组织有效性的影响。本章还论及影响行为的个体、群体以及组织因素,同时研究了旨在塑造行为的人力资源管理计划,它也属于需考察的组织因素。然后介绍了一个模型,着眼于影响关键的群体过程及其结果的条件。此外,讨论了收集、分析、反馈信息的技术,尤其注重标准化问卷的应用。

- 为什么有些服务团队受到客户的表扬而另一些受到投诉。
- 我们正在流失最优秀的职员,而不太有前途的却留了下来。
- 我们每周的例会变得越来越糟糕,以致反复就相同的议题争论不休却毫无结果。
- 我们必须懂得我们的员工培养计划是否能够造就领导公司走向全球市场的管理者。

前三个问题是委托人向行为科学咨询顾问提出的典型问题,它们都关注个体或群体(团队)行为对组织的有效性可能产生的影响[1]。第四个问题是要求评估人力资源管理计划是否有利于培养和提高员工的管理水平。

诊断个体和群体行为的模型

在组织内外存在着许多影响组织行为模式形成的因素,在前面曾提到过一些。图 3.1 这个指导性系统模型总结了诊断中需考察的重要因素及其结果[2]。宽泛诊断包括了图中显示的所有因素。焦点诊断主要考虑在诊断初期十分重要的以及委托人十分关注的子问题。图 3.1 中指向人力资源输入的箭头表示雇员过去所具有的性格特征。在最右边一列中间的两个方框中,描述了影响群体和个体结果的组织行为的主要形式。图中表明,结果包含组织、群体和个人的有效性,还有劳动生活质量及福利。劳动生活质量是指工作对雇员的物质生活和心理健康的影响程度(Nadler & Lawler,1983;

Walton,1975)。简言之,这个模型没有区分组织的分部层次和组织层次上的现象,但是如果各分部之间差异很大,这种区别就很重要。

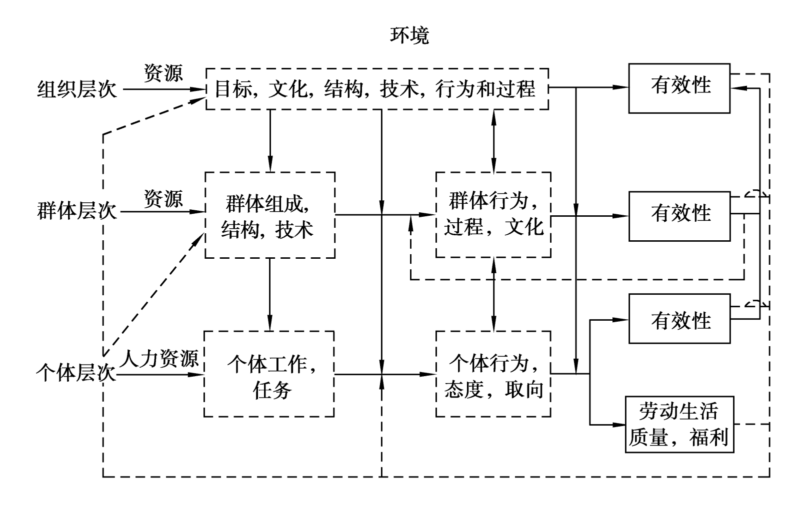


图 3.1 诊断个体和群体行为的模型

注:实线表示主要的影响途径,虚线表示反馈的回路。

有 效 性

诊断个体和群体有效性的关键在于群体面临的基本问题与挑战,在于群体的主要任务、目标和标准。尽管具有一些局限性,输出标准还是为大家普遍接受。用输出来评估群体的有效性时,咨询顾问必须确定在规定的一段时期内该群体所提供的最重要的产品或服务,并测量出输出的质量和数量。例如,在州立就业保障服务处的几个部门中评估输出的数量,研究人员(Gresov,1989, p.441)要统计受理部门的业务接纳量,安置部门安排求职人员的数量和指导部门指导有关人员的数量。工作任务复杂的行政和专业团队的输出通常难以测量,它们的输出包括解决问题(如怎样增加市场份额)、作出计划(如在学校进行艾滋病教育的方案)、制订策略,设计与其他部门协同工作的程序。

个体有效性包括组织成员努力的程度和质量,涉及主动性、与其他雇员合作、旷工、迟到、对工作承担义务等状况。劳动生活质量和福利通常用雇员对以下方面的满意度来测量:

- 工作安全
- 报酬的公平与合理
- 工作条件
- 人际关系

- 工作的意义和挑战性

关于工作条件的信息，调查人员可以从雇员那里获悉，或从劳动生活质量的评定中获悉，还可从专家们对工作条件所作的基本观察与判断中获悉。诊断也可以运用个人健康与福利的客观与主观的指标，包括职业病、工伤、浪费、压力、过劳等的比率（Cook, Hepworth & Wair, 1981, pp. 98-112; Cooper, 1998; Danna & Griffin, 1999; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Shirom, 2003）。评估对报酬的满意度本身就是有价值的，另外，工作满意度的提高既可以减少怠工又可以稳定人员（Fisher & Locke, 1992）。在一定的条件下，劳动生活质量和雇员福利的改善也能节约成本和提高生产力（Katz, Kochan & Weber, 1985; Walton, 1975）。

影响个体和群体有效性的因素

许多个体层次的因素影响了个体和群体的有效性（见图3.1）。这些因素包括组织成员的特征，如教育和培训、工作安排、就业动机、对待具体的组织行动和问题（如兼并和多样化的培训）的态度。最好是对此类个体影响因素进行直接调查，因为许多其他因素会掺合进来，并对群体和个体的行动结果产生影响。当相当多的雇员群体都具有这些个体层次的影响因素时，它们对于组织诊断就非常重要。例如，整个欧洲和北美蓝领工人受教育水平的提高，导致他们都选择更有趣更富挑战性的工作。

尽管人力资源输入具有这些影响，咨询顾问和委托人还是不能过高地估计其重要性。人们有时甚至会认为如果找到“合适的人选”来领导或挑选合适的员工，某个计划或某个部门的失败就可以避免了。即便有了“理想的”管理者和员工，一个部门的问题却仍然存在，这时就需要调查该问题在群体和组织上的根源。当委托人没有准备好对个体因素和人力资源输入（如当雇员具有文职人员的服务任期时）作出改变时，咨询顾问也应该考虑群体和组织的因素。

通过考察雇员对他们工作的期待和理解，咨询顾问可以对他们次优的工作表现作出解释。如果人们作出努力而不图回报或者放弃他们认为不重要的回报（如载入公司的业务通讯录），那么他们对待改进工作就缺乏明确的动机。

评估组织内部对待有争议问题（如兼并或新的转包政策）的态度和观点，对诊断十分有益。咨询顾问可以询问雇员对一项新的转包政策感受如何，从而可以评估政策对全体员工的士气和人员流动的影响。反复进行态度方面的调查还可以对特定计划或群体的有关情况作出反馈。这方面的信息有助于评估实现既定目标的进展情况，可以帮助管理者对一些问题防患于未然。

群体组成、结构和技术对个体、群体和组织的行动结果具有决定性的影

响。例如,一个团队如果具有较大的异质性,如成员拥有不同的社会背景、受教育水平和职业地位,那么这个团队比同质性群体往往更富有创造性,但是团队的凝聚力则可能较弱,成员的满意度也较低(Milliken & Matins, 1996)。诊断研究往往在群体和组织的层次上从结构和技术的因素方面追踪无效性的行为。例如,诊断可能表明奖励制度激励了一种行为,如提高个人生产率,而高层管理者却仍然希望取得另外一种结果,如加强团队的合作(Kerr, 1995)。诊断还可以揭示对一些重要结果测量失败的原因。例如,如果对长途货运工作人员在发送货物时误期和损耗的情况进行考察、评估,就会知道通过减少耗时的安全检查便可以提高考核等级。还应该考虑其他一些潜在的群体影响因素,包括交流过程,合作与冲突,作出决定,管理行为,群体的规范和信仰等等。研究结果表明,这些因素对个体行为和群体行为的影响具有很大差异(Guzzo & Dickson, 1996)。

诊断研究有利于探究众多的组织因素对个体和群体有效性的影响。这些因素包括战略、标准、目标,它们可以作为管理人员评估工作状况的指标。还必须注意管理技术和结构怎样形成群体内部的协调和控制,怎样形成群体内部及群体之间的劳动分工,怎样形成团队和个体工作任务的实质内容。

组织文化是影响工作状况的另一因素。文化所形成的信念和理想凝聚着人们的关心和努力(Ashkenasy, Wilderom & Peterson, 2000; Trice & Beyer, 1993),在这些信念中主要包括完成工作的方式,变革怎样发生,谁最有权力,委托人和顾客期待什么,外部的趋势和发展如何影响着组织等。例如,在一个高信任度的组织中(Weick & Sutcliffe, 2001),成员们高度警惕有可能导致犯错误的因素,不断努力减少具有犯错误倾向的行为,从而避免潜在的灾难性的事故。

人力资源管理计划

除了前面讨论的众多的组织因素之外,诊断还要考察人力资源管理活动。这些计划和活动旨在塑造雇员的技能、知识、态度和行动。人力资源管理作用的一般性评估包含如下主要的人力资源管理活动:

- 外部人事安排(招聘和选拔)
- 内部人事安排(安置、晋升、辞职和退休)
- 报酬(工资和补助)
- 劳动关系(合同谈判和管理、抱怨、雇员的权力)
- 工作环境(岗位设计以及职业保健和安全)

以下几方面有助于人力资源管理的运作,也应该进行调查:

- 制订目标
- 计划(将人力资源管理与组织战略及目标结合在一起;预测趋势并筹

划行动)

- 职务分析(技术要求、奖赏、潜力开发)
- 鉴定和工作表现评估

问题导向的焦点诊断可以将一个或更多的人力资源管理方面的问题作为调查的主要对象(Harrison & Shirom, 1999, pp. 209-234)。例如案例6介绍了咨询顾问怎样诊断一家公司内部的管理培训及发展规划,该公司正朝着跨国经营的方向转型——一种在许多国家同许多地方公司实行战略结盟的复杂的分散式经营[3]。

[**案例6**] 首先,咨询顾问要明确管理一家真正的跨国公司所需要的各种技能,它们包括同时与来自不同文化背景的人打交道,向他们学习,与他们平等相待等。其次,咨询顾问需要考察公司管理人员中的培训计划、工作经历、职业发展是否会促进这些技能的提高。为了评估培训计划的影响,咨询顾问应该检查所设计的课程和传授的技术是否能够提高所需的技能。如果是,咨询顾问可以直接测量培训结果,考察在实践中是否实现了既定目标。而所提建议集中在缩小当前状况与理想状况之间的差距,促进技能的发展。例如,在管理方面加强多国参与的培训计划,并将具有国际阅历和文化适应当作职业发展和晋升的一个重要标准。

群体执行任务的行动模型

为了简化诊断和干预行动,哈克曼和他的同事们(Hackman, 1987, 1991)研发出了群体执行任务的行动模型。该模型不包括图3.1中涉及的全面的因素,而是把焦点对准组织和群体的条件,这些条件可以作为改善工作群体完成任务的手段[4],还可以作为诊断病灶的指征,以及作为设计新的工作群体的基础。

如图3.2中所描述的,这个模型的中心是以下三个至关重要的群体过程,它们构成了有效的群体工作必须跨越的主要障碍。

1. 共同努力完成任务,达到可接受的水平
2. 获得足够的与工作有关的技能和知识
3. 所应用的执行任务的策略应该适合特定的工作、文化和组织环境

评估群体如何对待这些重要过程可以提供有价值的诊断信息,了解群体实现有效性目标的能力。然而,旨在改善重要群体过程条件的干预行动,比直接改变群体过程,更能提高群体的绩效。

如图3.2所示,存在4类可起有利作用的条件,其中每一类都表明无效的

群体过程和结果的可能原因,并提出了改进群体功能和执行任务状况的可能的干预手段(参见 Hackman, 2002)。第一是和群体所在的组织背景有关的条件。通过明确界定具有挑战性的群体工作具体目标,较高层的管理能够推动任务的顺利完成。当管理层将如何实现这些目标的决定权委托给一个团队时,工作表现会得到改进。组织奖励制度不仅仅重视个人的表现,更重视群体的行动和结果,通过赏识并支持良好的表现,从而促进绩效的提高。组织信息系统有助于获得信息和进行预测,帮助组织成员明确工作任务和制订完成任务的策略,提供任务执行情况的反馈。正式和非正式的培训制度有助于工作状况的改善,它根据组织成员的需要,在开展工作之前即向成员提供必备的知识与技能。

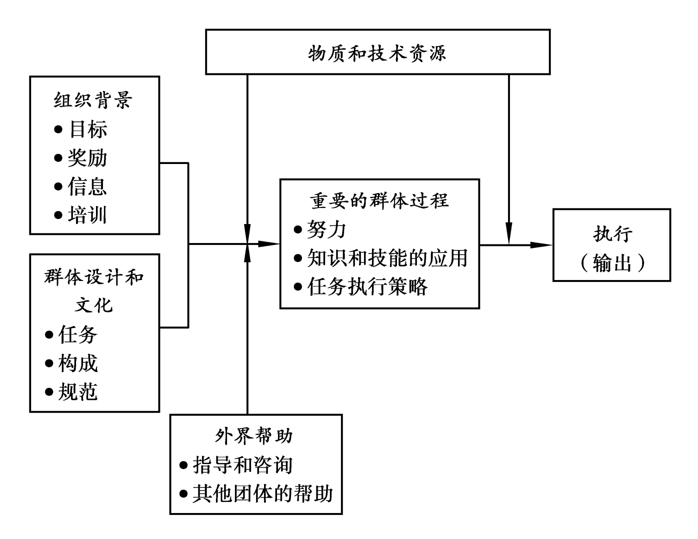


图 3.2　群体执行任务的行动模型

第二,群体设计和文化可以促进或阻碍群体过程及任务完成。对群体来说最重要的任务条件包括确立明确的任务,制订具有挑战性的目标,承担共同的责任,具体指定工作任务。此外,群体尽可能缩小编制也很重要,因为大群体会面临更多的协调问题。有助于完成任务的群体构成特征包括:清晰的界线;具备所需知识和技能(包括人际关系交往技巧)的组织成员;一支受过培训具有经验的综合团队。这种综合团队能够保证相得益彰的交流并富有创造性,同时可以避免在思想观点和工作作风上难以克服的分歧。最后,当群体提出明确而严格的规范来约束行为和确保行动协调时,这些群体更有可能获得成功。同样十分重要的是,这些规范能够鼓励成员积极行动并从自身的经验中学习提高。

咨询顾问可以在前面讨论过的促进群体过程因素的基础上提出一些诊断

问题。例如,诊断可以评估管理者是为群体成员布置了明确的富有挑战性的任务,还是仅仅只要他们竭尽全力而没有给出具体的富有挑战性的工作目标。诊断还能考查群体和个人所负的责任以便确保重要的任务不会耽于疏漏(参见第4章中关于责任示意图的讨论)。

第三是有关获得外部帮助的有利条件,如成员获得的培训和指导。团队领导、来自外部群体的教练、咨询顾问等可以帮助成员事先考虑和解决协作问题并学会进行有效的合作。教练还可以帮助成员们培养对于群体及其任务的责任感。团队领导和教练促进了任务的执行,他们帮助成员们确定如何最好地运用参与者的知识和技能,互相学习并向其他群体学习。领导或教练还帮助群体规避可能导致失败的执行任务策略,帮助群体成员创造性地思考完成任务的新方式。

第四,群体需要获得适当的物质和技术资源,如果没有所需的设备、资金或原料,即使组织成员按照各项过程标准都表现良好,群体的输出也会很低。另外,严格的资源限制和严重的资源短缺会给有潜力的高级人才带来挫折,甚至导致他们跳槽,进而削弱群体完成长期任务的能力。获得有效资源对于正在进行变革或为了完成任务而学习新技术的群体来说尤其重要。负责推行变革的管理人员有时期待立刻就能使工作情况得到改善而省去在变革阶段所必须的学习、培训、试验过程。通过将物质和技术资源作为主要的变量引入群体过程和完成任务之间,行动模型提醒管理者和咨询顾问,除了考察必需的人力资源、知识和信息的获取之外,还要注意表面上平凡的问题。

运用行动模型,诊断研究可以考察当前的条件在这4个领域中分别导致有效的或无效的工作表现[5]。例如,丹尼森、哈特和卡恩(Denison, Hart, & Kahn, 1996)的工作主要建立在哈克曼模型的基础之上,他们研究了一套针对职能交叉团队并且行之有效的诊断问卷题目。这些题目要求受访者回答在何种程度上他们的团队拥有有利的条件,能有效地处理团队过程,并获得预期的结果。还可以运用该模型考察委托人和咨询顾问的干预行动是否恰当地致力于利用或改进特定的有利条件或群体过程。

在诊断时运用该模型的另一种方法是遵循第1章中阐述的问题导向的、"凸出形象"的逻辑。诊断从工作中的问题开始,接着从这些无效性的迹象追溯到在处理一个或更多重要群体过程时遇到的困难。然后,再顺着这些困难返回到这个模型中的其他要素,如群体设计、组织背景,这些要素会阻碍或促进群体过程。例如,咨询顾问或管理人员可以将一个工业劳动群体生产质量低下的问题追溯到一个关键过程,如实行不恰当的质量保证战略。如果该战略不合适,那么解决问题的方法就在于重新设计群体任务(一项有利的条件)以便拥有合适的质量保证技术。假定群体选择了正确的质量保证战略,而团队成员却不具备执行这项战略所必须的技能和知识,在这种情况下就必须改

变其他条件,如加强技能指导,调整培训计划,更改挑选团队成员的过程等。

虽然行动模型为诊断提供了一个良好起点,但是却不能反映出不同类型群体所面临的不同挑战和条件。例如,对航空交通管理来说,特殊的挑战是可信度,而一个剧团所面临的问题则是必须始终如一地保持自然的艺术活力。同样,群体和整个组织在他们的生命周期的不同时期也都面临不同的挑战(Harrison & Shirom, 1999, pp. 299-324)。而且行动模型没有特别注意群体互动的重要"软"指标,如相互的期待和理解。另外还有一个局限,即该模型特别注重可以测量的输出,这会导致分析人员和委托人对有效性和无效性的其他方面没有予以应有的重视。最后,行动模型以一个强假设为基础:可以发现无效性的指标和原因,并能找到改善群体运作的最佳干预行动。因此该模型可能会妨碍使用者直接关注委托人感兴趣的问题,妨碍确认某些问题的原因和确认可行的解决办法,而这些原因和办法反映了组织与众不同的特征和对组织有影响的偶然性因素。

诊断方法和程序

这部分考察有关个体和群体结果的影响因素的诊断设计和管理,并讨论在多数诊断中都会出现的一般问题,而不管所强调的是哪类具体问题或组织层次。

研究设计

决定研究什么

咨询顾问通常根据委托人最初介绍的问题和初始阶段所进行的初步诊断来选择研究主题。例如,在本章开头所讲的争论不休而毫无结果的会议,对这种会议的抱怨引导咨询顾问探究争执的背景资料。和与会者的初步对话可以揭示对于计划目标以及克服困难的机制等问题的主要分歧。利用这些发现,咨询顾问可以进一步探究制订目标和作出决定的过程。

诊断主题的选择还体现了用于评估个体和群体行为的有效性标准。除了本章讨论的个体和群体结果,表 2.1 中的许多系统内部状况标准可当作评估工作群体的标准。例如,恶性冲突就可以看作是团队无效性的一个迹象。群体的有效性也可以用满足相互冲突的多种利益相关者要求的能力来评估(Tsui, 1990)。咨询顾问还可将表 2.1 中的系统资源和适应标准(如技术革新和资源的质量)运用于小群体中,明确小群体的环境是由被诊断组织当中的其他单位以及组织环境的一部分构成的。

确立了特定的诊断目标之后,咨询顾问必须仔细界定将要研究的具体问题,进而选择获取有关资料的最佳方法。开始,咨询顾问可以收集基本的组织信息(参见第2章),进行几次有限的普通定向访谈(参见附录A)。他们可以根据需要设计其他收集资料的步骤。例如,咨询顾问想研究相互冲突的管理及解决办法,可以对群体成员进行访谈,尤其注意产生冲突的问题类型以及成员和管理者处理冲突的方式。然后通过在群体会议上的观察对资料进行补充完善(参见附录C)。

以评估人力资源管理计划为重点的研究,可以将反映实际情况的资料与从目标陈述或理想状况中获得的标准进行比较(参见案例6)。有时,准试验设计(Cook, Campbell & Peracchio, 1991)可以用于人力资源管理评估。假定一个大型运输公司的人力资源部门需要评估一个安全计划的有效性,该计划向安全驾驶的司机以现金形式颁发奖金。如果调查人员可以随机地安排司机参与新的计划,他们就能比较这些司机在参加这个计划进行试验的前后其违反交通规则的纪录和事故记录。再将这些结果与没有参加同期试验的司机的情况进行比较。为了确定该计划在发挥了作用后的一段时期是否会失效——这是常有的事,进行追踪调查是十分必要的。

抽　样

所收集的资料应该尽可能地代表所研究的个体、群体和环境。例如,要找到解决冲突的独特方法,咨询顾问应该考察典型的或有代表性的冲突事件,从有代表性的职能交叉部门里面挑选成员进行访谈。为了调查大量的组织成员,可以进行概率抽样,向选中的受访者发放自填式问卷(Trochim, 2001)。概率抽样还可用来收集二手资料,如从大量的数据集合中求得旷工率。咨询顾问很少运用复杂的概率抽样技术来选择访谈的对象,因为大量的访谈成本太高。当对小群体进行访谈或发放问卷时,可以面向所有成员,也可以挑选职能交叉部门中可能持有不同意见的成员。

在设计抽样时,咨询顾问要考虑群体成员对待研究的态度,考虑到这些资料将在严格的方法论指导下加以运用。例如,如果一个较大分部中所有成员将从问卷调查中得到关于他们部门运作情况的反馈资料,那么在调查中最好不要遗漏任何成员。这样咨询顾问就能够增强问卷研究的吸引力并且提高反馈资料的可信度。

通过观察来收集资料也存在抽样问题。因为大规模的观察既耗资又耗时,咨询顾问通常选择观察重要的会议、培训课程和重要的工作活动。在这些场合里,成员之间互动频繁,可以同时考察群体关系的许多方面(参见附录C)。因为不同情境下(如总公司与工作现场)人们的行为差异极大,所以最好选择群体活动集中的地方进行观察。当一个单位作为一个联系紧密的整体,

和当单位成员独立工作或在子群体中工作时，这个单位的运作情况也不一样。

研究的管理

收集、储存和分析资料的程序除了提供有效的诊断资料之外，还能够促进咨询顾问和组织成员建立良好的关系。咨询顾问应该让接受诊断的组织成员明白，他们可以用专业化的方式储存和加工收集的资料，并且对参与人员的情况严格保密。另外，他们还要解释说明他们仅仅报告群体层次的调查结果以便保护匿名的个体成员。

测量和收集资料的技术

通过综合运用资料收集技术，咨询顾问可以提高其调查结果的有效性。以下的讨论将着重强调问卷方法，因为问卷调查普遍地适用于个体和群体层次的分析。

有效资料的分析

咨询顾问获得群体成员的社会或个人特征的资料有两个途径：从委托人组织的个人档案中获得，或者要求对方将这些资料预先准备好。大多数营利性组织和比例逐渐增多的非营利性组织均有群体输出的档案记录，如销售、生产力、产品质量（如有保证书的产品所占百分比）、服务（如一家医院接待门诊病人的数量和类别）。组织的出版物和档案资料里都有关于过程、结构、技术、目的等方面的信息，但是这些资料都很难进行编码和定量处理。文献资料几乎总是需要用不断发现的新情况加以补充（参见第4 章）。

组织的文献和档案资料通常反映了资料收集者的观点和当初为什么收集这些资料的原由。例如用来决定增加工资的雇员评估，可能反映了当前管理人员欲以一种令人满意的方式展示他们所承受的压力。相反，较高层的管理人员对雇员作出负面的评价，这反映出他们不希望给雇员增加工资。通过考察这两种观点的背景，咨询顾问可以进一步了解组织成员对雇员行为的理解以及形成这种理解的影响因素。然而咨询顾问应该懂得这两种评估并不是没有偏见的。

访　谈

除了考察个人的态度与行为之外，访谈还包括“普通定向访谈”（参见附录 A）中其他主题的相关问题，可将重点放在特定的人力资源计划，或探究重要的群体过程和结果。在收集群体、分部或整个组织的资料时，调查员必须提出适合受访者地位及其组织层次的问题。例如，部门领导可以提供以下方面的基本信息：部门规章制度、历史、与其他部门的工作关系；下级人员则可能对

这些缺乏了解。相反,下级有时比老板更清楚实际上工作是怎样完成的。

访谈和问卷研究常常产生偏见,因为受访者想表现出对他们有利的一面而隐瞒对他们不利的情况,如对管理者的意见。对来自同一单位内部不同背景和不同岗位的人员进行访谈,仔细听取他们对重要问题的意见,调查员可以了解组织成员不同的观点和看法。例如,部门领导认为他们及时而诚恳地对待雇员的疾苦,然而下级则抱怨领导忽视他们的疾苦。受访者可能意识不到这些看法上的差异或者不能宽容别人的感受和想法。在这种情况下,咨询顾问可以在反馈的时候总结不同的观点,激发大家相互交流,鼓励大家尊重不同的意见和观点。在其他时候,咨询顾问只需将不同的观点记录下来,当系统表述自己的看法和分析时,避免偏向某个特别的观点。

通过与群体成员建立相互信任的关系,咨询顾问在访谈过程中有时可以使受访者透露一些敏感问题的信息。咨询顾问还可以赢得一个或更多组织成员的信任,这些成员熟悉组织的事物,但却有点超然事外[6]。例如,高层管理助理对组织的看法常常具有开阔的视野,他们可能比高层管理者更适宜介绍情况。当这些占据有利职位的人信任咨询顾问时,他们就能对敏感问题提供有用信息,如具有同等权力的管理人员的影响度,或组织成员过去对待风险行为的反应。收集这些敏感性问题的材料引出了棘手的伦理道德问题,第 6 章将对其中部分内容展开讨论。

自填式问卷

自填式问卷是了解许多人态度、观点、信仰和行为的成本最低的方式,问卷可由本人亲自填写或通过邮寄、电话、网络等方式填答(Miller & Salkind, 2002; Stanton & Rogelberg, 2001)。个人回答的汇总可以反映群体的行为方式和组织现象。虽然问卷主要由封闭式问题构成,也可以包含少量的开放式问题,让受访者有机会自由发表意见。对开放式问题的回答往往不太正规,难于编码。由以往研究中的题目构成的问卷并进行标准化的组织调查,准备和管理起来往往比较方便快捷,因为测量工具不必进行太多的改进和检测。通过标准化的测量,咨询顾问可以将被诊断组织的调查结果与其他组织的调查结果进行比较。

标准化的测量工具

许多标准化组织调查的测量工具都得到了发展与完善,可以运用于诊断研究(参见附录 B)。例如制作完好的"密歇根组织评估问卷表"(MOAQ, Michigan Organizational Assessment Questionnaire; Cammann, Fichman, Jenkins & Kelsh, 1983)以及"密歇根劳动生活质量计划"(Michigan Quality of Work Life Program,原文漏掉了"life"——译者注)(Seashore, Lawler, Mirvis & Cam-

mann, 1983)中相关的测量工具。这些测量工具常常用来进行研究,并且成为后来制作许多问卷的样板。“密歇根组织评估问卷表”由七个部分构成,包括个人表现(以工作成果的自述为基础)和劳动生活质量状况(包括工作满意度);还包括测量个人对待该工作的意愿及离开组织或辞去工作的可能性。其他量表涉及以下方面:工作、角色和任务的特征;对工作和组织的认同;培训和技能的充足程度;决定报酬的主要因素,不同类型奖励的重要性;管理行为的若干类型等。还有一些群体特征和过程的测量方法,涉及多样性,目标明确程度,凝聚力,决策参与,分散化,交流的开放性等。

为了制作一个更加广泛综合的诊断测量工具,咨询顾问可以从“密歇根组织评估问卷表”以及其他以个人观点为基础的研究中获得补充信息,并收集有关个人工作状况及成果的更丰富的行为资料(Higgs & Ashworth, 1996);还可收集群体运作其他方面的资料,如输出的数量和质量,目标的实现,技术革新,效率,精神面貌,声誉等。“组织评估目录”(Organizational Assessment Inventory, OAI; Van de Ven & Ferry, 1980)为这些方面的测量提供了量表,它也可作为群体多样化和群体过程的测量方法,包括测量冲突的管理、规范造成的压力等。用“组织评估目录”来评估结构特征,包括控制系统,职位标准化,角色关系,工作和部门的相互依存,工作流动,权力分配等。“组织评估目录”包括分别面向管理人员和面向一般成员的独立问卷,以便将他们的态度和报告进行比较。“组织评估目录”中的其他测量工具用来评估分部的(各部门之间的)和组织层次的现象。像群体或组织的规范和文化这些因素可以借助如附录 B 中的测量工具进行评估。

为了从“密歇根组织评估问卷表”和“组织评估目录”这样的问卷中获得有关群体层次现象的资料,可以求一个特定的工作群体或管理部门中成员的所有答案的平均数,以此作为群体的得分。因为这些平均数在分析和反馈中非常有意义有价值,所以问卷必须明确它所针对的是哪些工作群体和管理人员。

标准化问卷的利与弊

像“密歇根组织评估问卷表”和“组织评估目录”这样的测量工具,包含有方便易用的量表,这些量表通常为许多组织提供了有效与可靠的测量方法。这些测量工具紧跟当前的研究成果和相关的组织理论,反映了这样一种假定:不存在构建群体和组织的最佳方式。而组织特征的理想结合被认为要依靠许多变量,包括环境条件,任务,技术,员工,历史和组织规模。

尽管充满吸引力,标准化诊断问卷也存在严重的缺陷和不足。首先,他们给咨询顾问造成了错误的自信,以为问卷完全包括了与被诊断组织相关的所有因素。第二,标准问题必然是抽象的,因此对一个特定的组织或情境来说并

不完全适用。例如,在"密歇根组织评估问卷表"中有一个典型的问题,请受访者表明他们对下列陈述的赞同程度:"我的上司鼓励下级参与重要的决策"(Cammann et al., 1983, p. 108)。然而,对于这个笼统问题的回答也许掩盖了这样的事实:上司在某些事情上作出决定时鼓励下级参与,如工作日程安排;而在另一些事情上则由上司独自决策,如预算。要想获得有关这些情境差异的资料,调查人员必须确定在哪些情况下会存在较大差异,并且把有关这些情况的问题写出来(Enz, 1989; Moch, Cammann, & Cooke, 1983, pp. 199-200)。

第三,如同任何一份问卷,即使表面上看起来很简单的问题也包含一些引起歧义的概念和短语。例如,"我在工作中要做许多不同的事情"(Cammann et al., 1983, p. 94),对这个句子的反应是,有人会把"不同"理解为身体的动作(如裁剪或削刮),或者是劳动工具的细微变化;而另一些人则会把所有这些动作当作"在做同一件事情"。第四,当受访者希望作出受到社会赞同的回答并回避敏感性问题的时候,问卷特别容易产生偏见。可能还存在这样一种倾向,某些被调查者故意作出一致的回答(Salancik & Pfeffer, 1977; but cf. Stone, 1992)。某些问卷表设计了旨在发现和减少偏见的问题,然而另一些问卷表因为朝着单一的方向组织问题则会加重偏见。

观 察

观察可以帮助咨询顾问掌握发生在组织内部的实际行为和过程,以及组织成员看待他们的工作及其组织的方式。相对于问卷法与访谈法,直接观察法还可使咨询顾问获得有关人们的理解与观点的更加独立的资料。人们往往不善于观察群体内部发生的事情,通常他们不能或者不愿描述群体的规范、信仰、非正式的行为模式。因为观察很耗时又需要敏锐的观察力,所以观察法常常只用于对高层管理群体的分析,高层的决定和解决问题的方法对于作为一个整体的组织来说是至关重要的。

会议是进行观察的一个理想场所。管理者和专业人员把大量的时间都花在会议上,会议结果构成管理输出的重要部分。此外,与会者常常发现会议是令人失望和没有结果的。因此他们对咨询顾问帮助他们提高会议的有效性很感兴趣。

观察技巧

咨询顾问可以运用普通观察记录表(参见附录C;Perkins, Nadler & Hanlon, 1981)或"行为编码的预先分类表"(Weick, 1985)来从事结构性观察。有经验的咨询顾问也可进行无结构式观察以便对预料之外的现象保持开放性。

如果观察人员没有使用高度结构化的编码表,他们就要运用描述性的、非

评价性的语言简要记录所观察到的参与者的行为。例如：

- 主持人大声发布命令。
- 工人们互相询问怎样让这台机器重新运转起来。
- 护士们静悄悄地,没有参加这个病例的讨论。

上述这些行为的观察笔记为以后对群体运行的推论提供基础。例如,重复地看到在处理操作故障时工人们互相帮忙,这会使咨询顾问得出结论:工人们之间具有一种合作关系,并使他们疏离管理者和技术人员。这种对行为的具体描述将使反馈信息对群体成员更有帮助。如果咨询顾问使用一个主题清单来指导他们的观察,他们可以依据每一个主题总结观察的结果,并且运用笔记进行补充说明。

在对一个特定的场所进行观察之前,调查人员往往想通过访谈或非正式谈话,尽可能多地了解被观察者的背景、他们的角色、群体任务的性质、过去完成这类任务的方式。如果现场记录会打扰群体成员,观察人员可在观察结束之后尽快地写下笔记。例如实践中,在完成观察之后,观察人员可以及时回忆并记录整个谈话和讨论的情况。对于观察人员不甚理解的事物,可以进行反复的观察或者和参与人员展开讨论。在不同情形下对群体进行补充观察以及重复观察相似的事情,将帮助观察者把反复出现的现象和一次性的现象区分开来。当一切清晰明了之后,可以将观察结果和从其他途经获得的资料进行比较,为分析和反馈做好准备。

分　析

诊断资料的分析可以运用非应用性研究中的逻辑和统计程序(Hoyle, Harris & Judd, 2001; Trochim, 2001)。非统计资料一经概括,可以借助图3.1和图3.2进行分析。每一项主要结果都可以记录在扩大的图面上。标在方框之间的箭头描述重要的系统互动。例如以图3.1为基础的总结显示办事员的工作任务(权力有限但能获取信息)和他们的工作取向(厌倦和疏离)之间的联系。在这个图表下面应该记录说明这种关系的证据,如根据观察,办事员承担的责任越多,知道的信息越多,则工作积极性就越高,厌倦情绪就越少。

有一个替代方式就是制作一个形象化的模型,总结委托人最关心的无效性的根源和无效性的结果之间的联系。一个类似的方法是绘制影响因素图,这些因素最可能帮助作为一个整体的群体或组织面对重要的挑战,如在顾客的满意度和服务质量方面获得显著的改善。

如果研究中含有关于有效性的标准的、可量化的测量方法和预测变量,并且可以获取一系列相关组织的资料,咨询顾问就可以根据基本的材料对被诊断组织按标准进行定位。更通常的是,咨询顾问对一个组织内部的各个单位运用统计的或定性的方法进行比较。然后他们准备好资料反馈给组织成员,

或者计划对得分过高或过低的群体作进一步的深入研究。如果在诊断初期获得的资料表明,在一些重要方面某些单位表现得非常出色或问题显著,咨询顾问可以重点调查这些单位。

在对问卷资料实施进一步的多元分析之前,咨询顾问应该确定他们的诊断会在什么程度上依赖这些资料。作为替代,他们可以用其他方法来收集补充信息,或向被诊断群体的成员提供主要单变量或双变量的分布情况,鼓励他们尝试通过自己对组织的认识来解释调查结果。无论选择什么样的方法,调查资料都应该以清晰易懂的形式呈现出来。组织内部发行的报告和行业文献便可作为展示资料的范例。

反　馈

程　序

诊断研究在提供反馈的程序上存在着极大的差异(Cummings & Worley, 2001, pp. 130-141; Nadler, 1977)。咨询顾问可能只把反馈提供给需要这项研究的委托人。更通常的是,只要反馈有利于问题的解决,咨询顾问就将调查结果告知全体参与研究的人员或每个与调查结果有关联的人。咨询顾问可以分别地或同时地将反馈提供给组织中一个单位的管理人员及其下级,而向他们提供反馈的风险是:在接受批评与引导讨论制订合适的行动计划之间,管理人员常常遭遇一些冲突。有一个替代的方案,即向那些超越部门和等级界线的任务群体或其他临时性群体提供反馈资料,这些群体有责任协助组织对调查结果作出反应。

在以委托人为中心的组织发展咨询中,咨询顾问通常努力与被诊断组织的成员合作,共同解释调查结果并作出处理问题的决定(Burke, 1982, p. 162)。首先,咨询顾问介绍调查总结和初步的分析;接着,咨询顾问和其他参与调查者共同讨论,使调查结果清晰易懂;然后,咨询顾问和群体成员讨论根据调查结果所应采取的行动。

反馈特征

无论使用哪种反馈形式,人们乐于接受并根据它采取行动的反馈都具有以下特征(Block, 1981; Cummings & Worley, 2001, pp. 130-133):

- 与成员有关并为他们所理解
- 描述性的而不是评价性的
- 清楚具体——借助具体的行为和情境阐述一般性的结论
- 比较,包括与相似的部门或组织之间的比较
- 及时——资料收集之后立刻反馈

- 可信——提供正当可靠的资料
- 理解成员的情感和兴趣,而不要引起他们的愤怒、自卫和无助的感觉
- 限制而不是压制
- 实用而且可行——指明成员可以在哪些问题上有所作为
- 未完成的——给成员留有余地进行资料分析并据此作出行动决定

即使咨询顾问不能完全达到上述标准,他们也能通过改进反馈程序使之接近理想要求,从而提高有效性。

练 习

运用调查问卷诊断群体过程

选择两个可以获得其背景资料的工作群体或单位。这两个群体应该执行相似的任务并拥有类型相似的雇员。确定一个具有积极特征的群体(如高效率的工作和积极的员工关系)和另一个在这方面较差的群体。制作一个问卷,就群体过程的主要方面至多提 10 个问题,问题可从本章和附录 B 所讨论的标准化问卷中进行选择。首先解释这些资料仅仅用作练习,决不会散发给群体之外的任何人,然后将问卷分发给两个群体的成员。总结两个群体对每个问题的平均回答情况,将结果与你先前获得的有关群体的资料进行比较。倘若结果与你预料的存在差异,尽量解释这些差异。说明你将怎样对两个群体的管理者和成员进行反馈,以便促成建设性的讨论进而解决问题。如果需要,为每个群体分别准备好一份调查总结。

观察会议

和群体领导中的一员讨论群体所面临的问题和挑战。选择本章或附录 C 讨论的有关群体行为、过程和文化等方面的特征,这些可能与群体所面临的问题和挑战有关联并且可以在群体会议上观察到。至少观察两次群体会议。按以下主题写出报告:

- 群体和会议背景(会议类型、目的、情况;如成员的每周例会或特别会议),与会人员和组织情况
- 对所选择的特征进行观察总结
- 评估群体有效性的标准
- 有效性和无效性的根源
- 所提出的问题或挑战的性质和可能的解决办法
- 提高有效性和降低无效性的其他方法

- 向参与人员提供反馈的过程

评估人力资源管理计划

从本章所列举的人力资源管理功能挑选一个功能(如员工的发展),对该领域的直接负责人进行访谈(如人事主任)。请他指出在这个功能性领域里,按照预期的个人和群体的特征及结果,组织具有哪些需求和开展哪些活动。问他当前使用什么标准来评估这些需求是否得到了满足,评估群体内外的发展是否要求重新界定群体的需求和标准。根据访谈写一份诊断建议,诊断当前人力资源管理计划(如在职培训)在何种程度上满足了当前的和预期的需要。具体说明分析的单位、收集资料的方式以及你将从资料中作出推论的类型。

注 释

1 按照目前的用法,"群体"和"团队"这两个术语可以交替使用。

2 图3.1和下列讨论部分地根据劳勒等人(Lawler, Nadler, and Mivis, 1983, pp. 20-25)的讨论;参见:哈里森和希尔姆(Harrison & Shirom, 1999, pp. 145-165)对该模型所作进一步的讨论及相关的研究文献。

3 本案例引自阿德勒和巴塞洛缪(Adler and Bartholomew, 1992)关于北美50家公司人力资源计划的研究报告。

4 这里对该模型的介绍反映了哈克曼及其同事的工作,以及哈里森和希尔姆(Harrison and Shirom, 1999, pp. 166-173)作出的修改和批评。

5 参见本书附录B中哈克曼及其同事共同制作的问卷表。

6 在人类学研究中,这样的个体被称作告密人,因为含有贬义,该术语不可用于诊断中。

系统配合性和组织政治



在本章中,开放系统模型(open systems models)被用来指导评估系统组成部分之间的配合性(fit)以及当前系统特征和组织目标、战略之间的配合性。重点在于评估管理人员能够施加影响的组织设计特征的配合性。还讨论了自发行为(emergent behavior)与行政命令及目标(official mandates and objectives)之间的巨大差距。本章的最后一部分论述了组织的权力和政治,这是组织生活中重要的固有特征。

本章说明怎样运用开放系统模型揭示在整个部门或组织中削弱或提高有效性的组织条件。运用系统模型,咨询顾问可以评估系统各组成部分的配合性程度以及当前配合性的效果。配合性,又称协调(alignment)一致性(congruence),指系统中一个部门的行为或组织需求与限制和系统其他部门的需求与限制协调一致的程度。

本章讨论的那些宏观层次的系统特征常常形成"潜在条件(latent conditions)"(Reason,1977),它们影响着更加显在的个体和工作群体的微观层次的实践。习惯按照个人的动机、努力和人际关系来处理问题的人往往看不到这些症状与潜在的宏观层次条件之间的联系。然而,宏观状况的不协调会导致个体、人际关系、群体等方面令人不满的结果。以下问题往往被归因于个体,但却反映出一般组织特征中普遍较差的配合性:

- 错误、事故和其他质量缺陷
- 高旷工率和高流动率
- 顾客与代理人之间令人不满的关系
- 部门之间激烈而持久的冲突
- 任务被忽略或无法完成
- 沟通不及时或失败
- 缺乏革新和创造性

宏观层次的力量及协调还造成一些问题,管理人员有时把这些问题归因于他们无法驾驭的外部因素。这些问题主要包括:

- 萧条或销售与收益下降
- 失去公众的支持和信赖
- 落后于竞争对手和行业标准
- 无力招募高水平的员工
- 合资和合并失败
- 计划和方案难于执行

诊断系统的配合性

如果咨询顾问采用焦点诊断的方法，如第1章中所描述的“凸出形象”的方法，他们就可以考察与委托人提出的或者在收集资料初期发现的问题直接相关的系统配合性。他们还可以评估与委托人打算重新设计的系统特征相关的配合性。例如，委托人请求帮助制订与另外一家公司合并的计划或者帮助重建工作程序。在其他情况下，委托人只有在方案、计划和技术的实施与使用过程中出现问题时，才请求咨询顾问帮助[1]。

想进行综合诊断研究的咨询人员可以初步评估系统组成部分的配合性，评估当前系统与组织战略规划所预期的未来系统之间的配合性。对咨询顾问来说，这个方法特别适用于评估系统配合性在竞争优势方面所作出的贡献（Porter，1996），还适用于在系统组成部分中基本战略（如结构、技术和环境）发生变化的时候。这些变化削弱了组织的运作（Ramanujam，2003），加大了组织各部门之间的不和谐性。综合诊断方法还可以考察不同的系统层次的配合性，如个体与群体、个体与组织、群体与组织的配合性（Nadler & Tushman，1980）。

以下案例（Beckhard & Harris，1975，p. 52）表明，分部层次上的管理过程（目标形成和领导）和分部奖励制度（结构和过程）之间较差的配合性会影响个体的动机和行为。

> ［**案例7**］ 一家分公司的主要领导人感到很失望，因为他的下属缺乏积极性与他共同规划企业的未来，也不注意开发下级人员的管理潜力。尽管部门管理人员一致表示愿意变革，但对上述问题反复强调却毫无效果。进行变革的障碍在于：对那些致力于管理规划与发展的人没有奖励，对于消极对待变革的人也没有惩罚。另外，管理人员直接负责其部门的短期效益，如果没有取得效益，他们会被立马开除。

分部领导把参与发展规划和管理当作分部的目标，但是分部的奖励和控制程序却引导管理人员仅仅只追求更实际的短期效应。这些不配合性的根源在于惰性，在于不注重系统的和谐一致，在于官僚制度的压力，在于管理中许

多内外限制的冲突(Gresov, 1989)。

图4.1为诊断配合性所需的步骤提供了一个框图式的总结。下面一部分将探讨图中标明的"选择配合性"的步骤,图中的后面两个步骤将在"配合性的评估方法"、"组织设计的诊断"、"自发行为及文化与行政命令"这几个部分中论述。标明为"评估效果"的这一步骤将在"评估配合性及其差距的效果"中讨论。

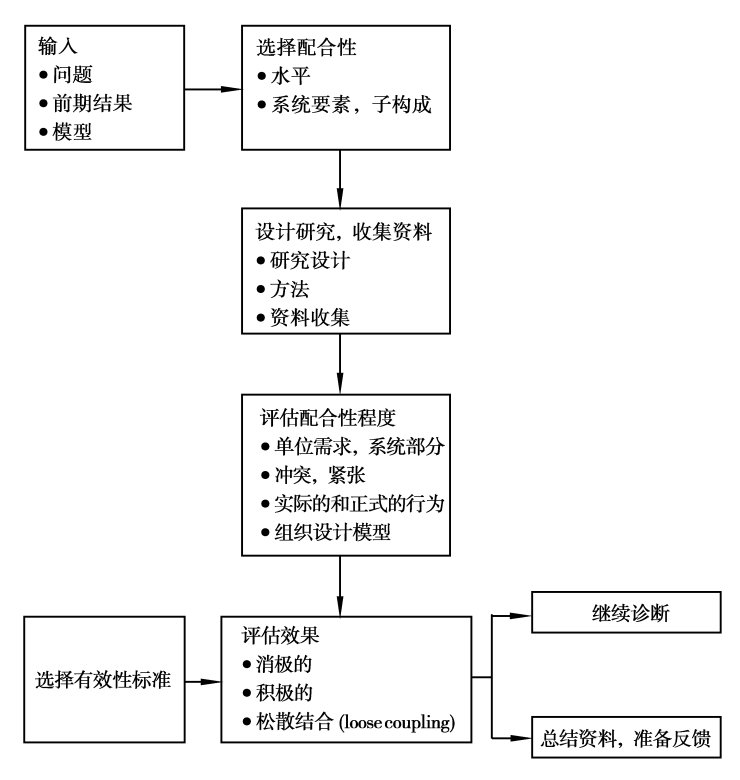


图4.1　诊断系统配合性

配合性的选择

从委托人的问题开始

从委托人提出的问题开始,咨询顾问要搜索对组织的有效性具有广泛影响的潜在的相关因素。通过报告这些潜在因素,咨询顾问可以帮助委托人解决原有的问题,减少无效性的征兆,提高整个组织的配合性。

例如,当咨询顾问听到任务被忽略或任务执行情况很差的抱怨时,他们可以考察组织结构与两个关键过程——决策和沟通之间的联系。用于许多

大型公司的一个程序(Galbraith, 1977, p. 171)——责任结构图(responsibility charting)为明确这些联系提供了一个有效的方法。首先,在访谈中或专题讨论会上,咨询顾问要求群体成员列举关键的任务或决策领域。在项目群体中,这些包括预算、时间安排、人员分配、产品设计变化的详细说明。其次,每位成员都要列出与这些领域有关联的职位(如项目主任、总经理、实验室经理);说明谁负责执行任务;注意谁有可能赞同这项工作并接受咨询和建议。资料通常显示某个或多个任务领域的模糊性。咨询顾问可运用这些资料作为反馈,努力促使大家再次界定责任,明确关系。反馈还可让委托人和咨询顾问评估组织的基本特征,如权力委派、协调机制和劳动分工。例如,讨论工作调度的程序也许会发现需要进行一些小的调度更改,如果中层管理人员具有进行小幅度更改的权力并在事后告诉项目领导的话,调度工作会开展得更为顺利一些。

运用重要的配合性清单

当咨询顾问打算进行较为综合的诊断时,他们可以运用表 4.1 这样的清单帮助进行配合性的评估。该表展示了在研究中和实践中都已证明格外重要的配合性(Daft, 2004; Harrison & Shirom, 1999; Meyer, Tsui & Hinnings, 1993; Van de Ven & Drazin, 1985)。在对主要的配合性进行初步评估之后,咨询顾问可以集中诊断协调较差的事例,或那些实施变革,有可能会扰乱当前的合作的领域。在一家大型综合组织里,各分部的系统特征会存在极大的差异,因此最好从诊断分部内部的配合性着手。如果有必要的话,接下来再考虑整个组织内部的配合性。

配合性的评估方法

评估配合性的一个实用方法就是考察不同单位或系统组成部分中的要求、需求或程序的相容性。如果一个单位因为另一个单位的输入不足或因为与其他单位不同步而使工作受到了影响,那么这些单位之间的配合性就较差。例如医院门诊部有时过于拥挤,是因为住院部难于将病人安排出院,而后勤部又没有及时地提供新床位。

评估配合性的第二个方法就是调查受访者是否感觉到有相互冲突的期望与压力,并且检查这些冲突是否由较差的配合性引起的。例如在案例 7 中,一个部门经理或许会在访谈中抱怨:“我的上司要求我进行管理改革,但是如果我这样做了,当他检查我的季度销售业绩时我就麻烦了!”此时,咨询顾问应该调查其他经理是否也有类似抱怨,奖励是否只与季度工作情况密切挂钩而与管理改革活动没有什么联系。评估配合性的第三个可行方法是评估系统的构成和子构成是否按照组织研究所建议的方式相互配合。

表 4.1 关于配合性的问题

诊断领域	配合对象
环境	内部系统* ● 环境提供了正常运作所需的资源吗(资金、服务、信息和人员)?环境变化可能扰乱资源的流动吗? ● 对于一些产品和服务(输出)的要求很低还是不确定?这些要求正在发生变化吗?输出满足了顾客和利益相关者的要求吗?
人力资源	系统过程(行为、过程与技术)和结构 ● 雇员的技能和培训符合工作要求并使他们能够完成新任务和运用新技术吗? ● 当前的奖励制度和晋级机会能吸引并留住最好的雇员吗? ● 专业人员和其他追求自主和挑战的人员能得到约束较少、控制较松的工作吗?
	目标和战略 ● 雇员的技术和知识支持管理目标和战略吗?
目标和战略	环 境 ● 产品和服务适应环境的要求吗?还有未开发的市场和环境吗? ● 当前的战略有助于认同并支持竞争优势吗?
	资 源 ● 当前的和计划中的战略与方案得到了有效资源的支持吗? ● 当前的能力和资源可以持续支持战略吗?
	行为和过程,文化 ● 变革计划与当前的规范、价值观、行为和信仰一致吗?
技术	环 境 ● 当前的技术够先进吗? ● 这些技术达到了行业和部门的标准吗?达到了供应商、代理人和消费者的要求吗? ● 经理们运用这些技术赢得并保持市场份额吗?
	行为和过程 ● 新技术得到了充分利用吗? ● 技术支持职能交叉团队内部以及不同工作群体和较大单位之间的合作吗? ● 运用了适当的技术以减少错误、解决质量问题、处理其他形式的无效性问题吗?

续表

诊断领域	配合对象
	结　构 ● 技术与组织(或单位)之间的产品、信息交换及战略联盟和谐一致吗?
	文　化 ● 当前的和计划使用的技术与负责使用技术的组织内部和子单位内部的主要习惯、价值观、规范、信仰相一致吗?
内部系统	环　境 ● 与战略联盟伙伴在结构、行为和文化方面协调一致吗? ● 当前的行政管理实践很好地促进了组织成员与消费者、代理人、外部合作伙伴之间的沟通吗?
结构	技术,行为和过程,环境 ● 需要在一起工作的人们按单位或合理的合作机制组合在一个群体中了吗? ● 分部或子机构是否足够大以获得日常工作的效率,同时又足够小以便迅速地交流和应对外部的变化? ● 在主要的实践中所有部门是否具有足够的多样性以便有效地应对不同的环境和任务? 是否具有有效的机制来完成跨部门工作的整合? ● 在不同的单位中从事不同工作的人员由于激烈的冲突和权力斗争而产生隔阂了吗? ● 存在没人胜任的任务或职能吗? 存在未经协调的简单重复的任务或职能吗? ● 协调工作和信息流的管理对于任务、技术和环境来说合适吗? ● 重新设计了行政管理程序以便充分利用新的技术体系吗? ● 在科层管理中,权力和责任的分配切实可行吗? ● 个人和单位具有足够的权力和资源完成他们的任务吗? 他们有能力革新和改善他们的组织吗? ● 空间的和地理的规划有助于工作与信息交流吗?
	人力资源 ● 工作安排、人力资源发展、满足不同雇员群体的利益(包含单身父母、老年雇员、残疾、使用非主流语言的雇员)的情况怎样?

续表

诊断领域	配合对象
行为和过程	文　化 ● 高层和中层管理人员在雇员中培养了使命感和认同感吗?
	环　境 ● 管理人员和雇员在外部利益相关者面前成功地塑造了组织身份(identity)吗?

* 内部系统包括除了环境以外的所有系统构成部分。

组织设计的诊断

管理咨询顾问常常将诊断的重心放在设计工具的配合上面,即放在组织安排的配合上面,而委托人也最乐意对这些组织安排进行重新设计(Beer, 1980, p. 27; Draft, 2004; Mintzberg, 1979)。管理人员运用设计工具向他们的员工提供可行的选择并且造成按特定方式行动的压力。例如,案例7中的分部领导可以重新设计奖金发放方式以便显示对管理规划和发展的贡献。这种设计的改变,帮助解决了最初的问题。委托人的权力和自主性越大,他们就越乐意在管理设计方面进行变革。集体达成的协议、政府的规章制度和内部的反对意见,对公共部门和私人部门的经理来说都严格地限制了设计的选择。

诊断中可考虑的设计工具如下:

- 契约商定、网络联系、与其他组织的战略联盟(合并和合资)
- 职位和单位的结构分类
- 监控环境的职位和程序
- 工作设计
- 人力资源规划
- 管理信息系统
- 单位或职位中内外合作关系的机制
- 监控、评估、奖励工作的程序
- 工作进展控制和质量保障程序
- 会计和预算系统
- 组织的选址及布局
- 沟通渠道(包括上下沟通及组织与环境的沟通)

以下讨论将阐明这些设计工具的重要性,评析在组际、组织和分部层次出现的重要的设计问题。

组织之间的联盟

组织在数量上的增加强化了组织之间的联系。它们可以是合同关系，或其他特殊的合作；也可以是更持久更广泛的网络合作；或者建立战略联盟，包括合资企业和部分所有权等方式。诊断当前组织之间的纽带关系和评估计划建立的联系，可以对组织之间的配合性以及其系统组成部分之间的配合性进行考察（Bluedorn & Lundgren, 1993）。总的来说，管理程序和文化的整合程度越高，对合作者之间系统配合性的要求也就越高（Osborn & Baughn, 1993）。战略联盟提出了两个诊断问题：第一，合作伙伴的管理程序和文化之间的配合性是怎样的？第二，如果其配合性不好，组织内部的管理人员有能力和愿望对他们的组织实行变革以获得良好的配合性吗（Cartwright & Cooper, 1993）？

为了解决这些诊断问题，咨询顾问可以对参与合并或战略联盟的人员进行访谈和调查。可以考察联盟对管理实践、对组织形象和文化，以及对组织双方的员工的预期影响和实际影响（Buono & Bowditch, 1989）。从受到合并和战略联盟影响的群体中获得的反馈可以帮助高级管理层计划行动步骤，处理在新的投资项目中参与者的多元化需求、文化导向，以及利益分配等问题。为了促进管理或规划设计的变革，咨询顾问还可以召开专题讨论会，委托人可以在会上系统地评析通过将来的联盟或当前的联盟所获取的利益，以及联盟可能承担的风险和付出的代价。

分部之间的联系

在大型组织中，管理运作上的困难常常出现在运行中的分部之间的联系上面。要考察复杂组织中拥有半自主权的各分部之间的关系，咨询顾问可以将这些分部当作网络中的组织，并且提出类似组织之间相互关系的问题[2]。与每个重要分部的工作关系都可视为涉及产品、服务和资源的交换关系，于是咨询顾问可以跟踪重要分部和公司总部之间的交换，以及该分部与公司其他分部（公司环境）之间的交换。这种多分部组织的网络方法可以考察每个分部当前的结构和管理过程的优缺点，比如公司总部用于监控和评估分部运作的机制。采用这种方法对待多分部的组织利于咨询顾问分清促进和妨碍跨部门合作的因素，其中包括跨越公司总部和每个分部之间的界线的合作。

网络测量方法和建模技术（Nelson, 1988; Scott, 2000）使得咨询顾问能够收集到有关组织内部关系的定量资料，能够对各分部当前的关系和预期实现的关系进行比较（Nelson & Mathews, 1991）。另外一项评估技术是运用调查问卷，向部门交叉领域的工作人员了解与组织内外成员工作往来的内容和性质（Van de Ven & Ferry, 1980）。

机械系统与有机系统

这个著名的类型划分为评估组织或分部的管理系统(如结构、过程和文化)与其环境、任务和技术的配合性提供了基础(Harrison & Shirom, 1999, pp. 205-207; Tichy, 1983)。长期的研究表明,有机系统比机械系统(如官僚制)能够更快地适应环境与技术的变化,有机系统比机械系统对于角色和责任也具有更为宽泛灵活的定义,权力更加分散,更依赖横向协调机制——交叉职能的协调和参与者之间的互倚。有机系统更灵活地对待计划,更经常地调整目标和子目标,运用更多的参与决策形式。总之,这些结构和管理特征使有机系统比机械系统具有更强的信息处理能力,使之能够具有更高层次的创造性和革新能力。然而,有机系统的管理成本更高、难度更大。因此,当主要任务是日常性的、程式化的,即工作量大而变化不多时,机械系统往往比有机系统更为有效和实用。

如果一个分部或组织无法处理一个或更多下面列举的问题,则需要运用有机管理系统:

- 迅速适应任务环境的变化(如时尚潮流),迅速果断地对威胁和机遇作出反应
- 以革新的创造性的方式处理非日常性的工作任务
- 满足雇员从事创造性、挑战性工作的愿望
- 协调与其他单位和组织的复杂关系

除了员工队伍的建设与发展之外,员工内在的动力和满意度也是至关重要的。有些分部使用有机管理对待可预测的环境、有限的外部依赖和日常性任务,他们可能就没有享受到通过引进更多的机械程序而获得有效性的好处。如果初步运用这个模型即表明在上述两方面中的任何一个方面都需要变革的话,咨询顾问则可以更加注重设计工具,委托人最容易将它作为变革的手段。

层级关系和横向关系

管理人员和咨询顾问越来越多地面临两种选择:一种是建立在传统的层级形式上的合作和控制设计,另一种是以超越组织界线的合作为基础的设计。横向纽带跨越了行政界限,将那些必须合作才能成功制造产品或提供服务的人们(包括顾客)联系起来了。在竞争性的设计中进行选择并且对现存设计的配合性进行评估,咨询顾问需要一些模型,具体说明可供选择的设计原则、使用方法和可能取得的效果。

一个对诊断整体组织、分部或较小单位有帮助的设计模型(Galbraith, 1977; Tichy, 1983; Yushman & Nadler, 1978),可以考察该组织管理协调三种互倚性(interdependencies)的能力。第一种是共享的互倚性(pooled inter-

dependencies),所有的单位都可以独立工作(如以家庭为结构的公司中的全体工作人员)。根据这个模型,运作程序的规划和标准通常都以共同的互倚性为基础,保证进行充分的工作协作。第二种是连续的互倚性(sequential interdependencies),就像生产流水线一样,依据固定的秩序和时间表,一个单位的工作必须紧接着另一个单位的工作。为了协调这种类型的工作,必须在规划和程序方面补充各单位之间关系的具体计划,密切监控各单位的输出,进行高一级的管理。员工的职业技术培训也有助于保障共同的或连续运作的一致性(Mintzberg, 1979)。第三种是交互的互倚性(reciprocal interdependencies),当它占主导地位时,各单位或个人之间必须进行直接地相互协调。例如,电视广告活动需要代理人、活动的领导、设计专家、市场营销,以及生产制作之间的密切的合作和相互协调。

横向关系协调机制不同于控制与层级制,由于允许双向沟通和相互协调,因此它可以帮助人们处理多样化的、互倚的、不确定的和快速变化的工作任务[3]。由于组织试图更快地完成工作任务,并且通过企业网络(如银行中的顾客关系管理)或通过互联网(如采购和库存清单)处理业务,这就更加需要进行横向关系协调。以下由简到繁列举横向机制的类别:

1. 自愿的非正式的群体、网络、相关角色
2. 跨部门的电子协作(电子邮件和企业网络)
3. 正式的(临时的)委员会、团队、项目
4. 引导正式群体的综合体
5. 母体组织(Matrix organization)

正式的职能交叉团队补充而不是替换了现存的部门结构。像项目经理或居民公共卫生协调者这样的综合角色,他们敦促在职人员承担直接责任,协调有益于具体产品、服务或生产过程的所有职能。母体结构将职能的和项目的权利结合起来,以期对付不稳定的环境和工作任务,获得两种组织形式的优势。

经理们总是引进一些横向机制来协调多种多样的活动,以生产特殊的产品或提供特殊的服务,克服专业化的单位或任务之间的沟通障碍。尽管具有这些潜在的利益,但是复杂的横向机制在实施和运用中成本高、困难大。以母体结构、综合角色和职能交叉团队为特征的双重汇报关系给雇员造成了迷惑和压力,使评估和奖励的过程复杂化。在这些复杂的结构中拓展沟通渠道会制造太多的信息,而重叠的责任会产生势力范围的争夺和导致责任的缺失(Bartlett & Ghoshal, 1990; Davis, Lawrence, Kolodny & Beer, 1977)。职能交叉团队的工作给组织成员带来许多紧张情绪,因为他们突然必须重新商议工作任务和责任,团队的身份和界限,以及个人的薪金和成本。习惯于主要从狭隘的技术角度处理问题,或习惯于传统的上传下达关系的团队也许会觉得难于应对这些挑战。

在建议实行重组以促进横向协调之前,咨询顾问和管理人员应该充分地听取意见,考虑运用更简单的机制达到目的,例如非正式的网络联系、员工角色的轮换(Galbraith et al., 1993, p. 117)。管理人员和咨询顾问还可以探索一些方法增强下级单位的自主性从而降低对交叉职能联系的需求。

对当前设计协调性的诊断可以按照前面提出的互倚模型来进行。在这样的诊断中,由熟悉工作过程的人描述完成工作所必须做的事情,描述协调和控制工作过程的机制。然后,咨询顾问运用这个模型来评估协调机制和互倚性之间的配合性,探求减轻不配合性的方法。运用这个以理论为指导的方法进行诊断,风险在于它依赖对工作过程的一般化概括。

通常,更可取的方法是直接研究单位之间的工作流程和信息传递(Rashford & Coghlan, 1994, p. 25; Van de Ven & Ferry, 1980),甚至直接观察这些互动。在诊断中,咨询顾问运用焦点小组、访谈或问卷的方法考察工作性质和管理工作过程的机制。然后从无效性的迹象跟踪探索潜在的原因。如果单位的成员认为协调过程不成功,或者认为单位之间的联系特点是打扰、误解、出乎意料和冲突升级,那么单位之间的协作就是无效的。如果这些问题很常见的话,成员便不能充分运用现存的协调机制,或者说协调机制是不合适的。

集权与分权

一个在几乎所有的组织层次都会出现的设计问题就是集权的程度问题。当权力和权威高度集中的时候,对重要资源和决策的控制权都集中在较高的管理层上。权力和权威朝比较分散的方向转变会有以下益处:

- 减轻高级管理层进行决策和处理信息的负担
- 通过减少行政管理和文书工作而节约成本
- 改进信息传递和决策质量
- 对局部情况作出灵活而迅捷的反应
- 提高士气
- 更多的技术革新
- 使较低层次对后果具有更多的责任感
- 提高中层管理人员独立解决问题的能力
- 更利于管理的发展

然而分权也会造成以下弊端:

- 降低了高层管理形成统一决策和对变化采取迅捷反应的能力
- 增加了培训、补偿、基本设备、工厂设施等成本
- 造成工作岗位的重复
- 形成分散的权力中心
- 强化了部门之间的冲突

为了诊断现存权力和权威分布状况，咨询顾问可以考察在重要的功能性领域有权作出决策的人士所处的层次，如有可能，考察实际的决策方式和权力分布情况。在咨询顾问掌握了单位内部当前分权程度的特征之后，根据管理人员和咨询顾问对组织的了解，并依据明确的有效性标准，就可以估量使用这种决策方式进行变革的成本和收益。

对立设计原则的结合

咨询顾问和研究人员逐渐发现，同时实行起初看来是对立的设计原则可以使组织兴旺发达（Brown & Eisenhardt, 1997; Cameron & Quinn, 1988）。如果不在诸如集权与分权、固定与灵活的结构、层级制与横向协调等这些对立的关系之间进行选择，管理人员就可以找到一些方法同时享有两种选择的结果。

为了帮助决策者发现这种可能性而避免有争议的代价昂贵的重组，咨询顾问可以探究一种规定了适当横向协调的最简单的设计，然后，管理人员可以将这些横向协调机制融合到现存的层级结构中去。例如，“镜像”（mirror-image）结构既没有抛弃职能性的部门也没有制造复杂的双重报告机制，却使得交叉职能联系更加容易（Galbraith et al., 1993, pp. 48-49）。在这种结构中，每一个职能性的部门都再分化成一系列相同的产品或商品群体。例如，一个公共福利组织可以在其职能性的群体内建立一些机构，与相应的客户群体（如退休年龄的客户、单亲家庭和成年人）打交道。这种安排有助于那些在不同的职能群体中工作的人们，确定在其他单位中与之对应的角色，他们实际上服务于相同的客户，促进相同的业务，或者生产相同的产品。另外一个不断增多的并且可以促进协调的变革是，在管理人员现有的责任上增加顾客服务或产品开发等责任（Davenport, 1993, pp. 161-162）。

信息技术也为高层管理提供了有利的条件，他们可以既不放弃集权控制又可同时利用分权的优势（Keen, 1990）。当今的信息系统使得大公司或分部的管理人员既能够监控下属单位的运作，同时又给予他们权力、资源和独立决策时所需的反馈信息。换言之，使咨询顾问及其委托人受益的不是争取一致性的设计，而是将多样化的甚至对立的设计原则结合在一起。这样他们有时可以改进安排，使之最切合不断变化的组织职能的需要，对多样化利益相关者的要求作出有效的反应。

自发行为及文化与行政命令

差距分析

揭示无效性的根源并激发变革动力的另一个途径是，提供有关行政命令

性行为与自发行为及其文化之间的差距(gap)(配合性不足)的反馈资料[4]。实际的习惯、规范和信仰是通过不同人群的互动表现出来的,其中一部分人设立目标、制订计划、发布命令,另一部分人则将计划付诸实践。自发行为及组织文化的形成往往是咨询顾问甚至许多当事人没有注意到的(Weick & Quinn, 1999)。

然而,通过细致的调查研究,咨询顾问总是能够发现行政命令与下列自发行为及文化之间的巨大差距:

- 操作目标和优先考虑的事情
- 角色和职责的工作定义
- 实际工作技术和程序
- 涉及行政控制和合法标准的规范与信念
- 非正式的奖励制度,包括关于奖励的信念和规范
- 非正式的领导
- 个人关系和网络
- 对待委托人、顾客和局外人的惯例
- 影响同伴和上级的流行做法

自发行为可能极大地偏离组织行政所描述的行为,偏离正式的目标和程序。例如,管理人员声称,他们在作出重大决定之前通常都要向他们的下属咨询,但是从下属的汇报和其他关于决策的资料来源(如有影响的委员会成员名单)来看,都没有证实这一理想化的做法。

另外一些关键过程,包括控制、奖励、监督、决策、冲突管理等,如同组织流行的信念和规范(组织文化)及其环境一样,都需要受到重视。雇员持有的关于"怎样出人头地"的信念或与"索取太多帮助"的顾客打交道的规范,可能会削弱组织的安全性、可靠性和客户服务的标准与质量。流行的规范和信仰——有时高层官员的行为——会鼓励可疑的业务实践或不道德的或非法的个人行为,如性骚扰。通过形成大家认为有效的重要信息而产生共同信念,会影响组织成员应对来自组织外部和内部挑战的能力。例如,一家金融服务公司的雇员无意致力于改进公司的状况,却对公司的能力悲观失望,趁着"还来得及"的时候,四处打探接手公司的信息并且决定到别处去求职。

收集自发行为及文化的信息

通过对运用多种方法收集的资料作三角(triangulating)测量,从不同角色和持有不同观点的人们那里获得信息,咨询顾问可以深化对组织自发行为的理解。旨在扩大公司影响的公文或广告有助于理解公司试图在公众面前树立的形象,然而这些文献不能指导对自发的组织行为及文化的理解。

有关自发行为及文化最丰富的信息通常来自于直接的观察、细致的访

谈,以及对现有组织记录的分析。关于流行行为及文化的信息还可以从诸如附录 B 中提供的测量工具或开放式访谈中获得。运用社会关系测量问卷还可以获得有关正在发展的社会和工作关系的资料。问卷的填答者被要求注明与他们有密切工作关系或频繁接触的人员姓名或职位(Brass & Burkhardt, 1993)。答案中填答者单向或相互选择的模式经过分析可以提供一幅关系图或简洁的网络关系统计分析结果(Nelson, 1988)。也有关于信念、规范、价值的标准问卷,但是这些必须克服方法上的某些重大困难(Denison, 1996; Harrison & Shirom, 1999, pp. 263-265)。

当受访者清晰明确地描述在一定范围的工作环境中他们怎样行动,而不是非常粗略地概括或表态时,开放式或半结构式访谈可以获得最有效、最可靠的信息。例如,为了获得一个项目小组中的劳动分工的实际情况,研究人员可以要求小组成员描述在项目的设计过程中每个人都干了些什么。然后,通过一系列事件或访谈考察其基本模式及变化,研究人员可从中得出结论。上述程序比下列做法更有可能获得可靠的调查结果,后者包括:要求成员概括在群体中是否"责任明确"或提些感性的问题(如:布置的任务是否灵活而且充分考虑到了难以预见的情况?)。

另一项针对行为提出明确问题的有用技术是,要求受访者详细描述他们怎样对待重要事件——能够具体表现所研究行为的确切事件。例如,为了研究不同类型具有影响的技术运用及其结果,希尔特和洛克(Schilit & Locke, 1982)要求受访者详细描述在工作中试图影响管理人员的成败事件各一例。用同样的方式,调查人员如果想获得有关自发的规范及沟通渠道方面的信息,也可以要求受访者举例说明,当下属有坏消息要告知主管或上级领导时,下属究竟会怎样做或怎样说?如果他们告诉了主管或组织中的其他地位较高的人员,这些人会怎样对待这种有失脸面的坏消息呢(Argyris & Schon, 1995)?

另外一个考察自发行为及文化颇有成效的方法是,从访谈和组织记录中收集材料,内容贯穿整个组织的某项服务、某个产品、某位客户和某种思想。例如,研究医院的协调机制时,调查人员可以跟踪医院给某个有代表性的病人进行医治的全过程——从接诊到治疗结束(Lynam, Smith, & Dwyer, 1994)。为了研究一家工业公司的决策和工作关系,可以收集新产品从早期的设计阶段到投入正常生产的回顾资料。

直接观察和分析现存资料有一个好处,即大量资料是在无反应性的条件下获取的,不会打扰和影响人们的行为(Webb, Campbell, Schwarts, & Seechrest, 1966)。例如,通过直接观察会议到会情况或检查会议记录,咨询顾问可以了解到管理者指定的最为重要的事情却遭到了高级职员的怠慢。虽然观察可以获得很多信息,但是信度可能较低,而且通常难以量化。除非观察非常深入细致,观察结果必须与依靠其他方式获得的资料进行对比分析。

评估配合性及其差距的效果

图4.1表明,咨询顾问应该直接评估系统配合性的效果,而不是假定系统的配合性较强或整合得比较完善。任何配合性的具体形式和程度,或任何自发实践活动和行政命令之间的差距,都可以用具体的有效性标准来识别和衡量其成本与收益。以下是对正式规章制度与自发行为之间差距的评估:军需单位将供给储藏起来会造成损耗和成本提高,但是这种做法在单位内部有利于团结和鼓舞士气。在有些情况下,完全违背正式的程序可以使雇员将工作干得更好。例如,支持新产品的成员可能违背行政的指令和程序,捏造虚假预算项目而把资源转移到开发新产品之中(Peters & Waterman, 1982)。

在评估配合性及其差距时需要谨慎小心,许多组织内部关系松散(Orton & Weick, 1990),各单位甚至职能之间的联系并不密切。然而,这样的组织尽管结构上并非和谐一致,却能够成功地运作。管理系统上的差异还反映在这样一个事实上:不同的分部、单位或职业群体应对不同的环境、技术或知识。另外,不一致的或模糊的管理系统能够鼓励创造性和技术革新。例如,为了达到创新目的,大学、一些知识密集型的公司(Starbuck, 1992)和学术性的机构经常宽容领头专家建立绝对的权威,宽容政治上的暗斗,宽容对团队和个人责任的模糊定义。如果委托人和咨询顾问注重创造性和技术革新,那么强行使系统各组成部分过于密切地结合,这种做法是极不明智的。如果用革新的效果和对变革的适应情况为标准进行判断,许多组织之间的合作不是太松散而是过于密切(Katz & Kahn, 1978,p.174)。

最后,在评估配合性及差距时,咨询顾问应该牢记许多任务和组织的需求都是可以用不止一种方法来解决的。因此,在像有机的和机械的系统这样重复出现的组织类别当中,存在着广泛的差异(Van de Ven & Drazin, 1985)。鉴于上述理由,咨询顾问应该采用明确的有效性标准,评估系统的配合性和差距。然后再确诊在某个系统的组成部分或组织的构成之间的不配合是否有害,应该采取什么措施来改善配合性。

权力和政治

权力分配和组织的政治涉及权力的运用,它们是组织中最重要的固有特征之一。权力和影响力这两个术语是指做事情的能力,包括让那些原本不愿意做事的人服从指令的能力(Mintzberg,1983, p.5)[5]。政治行动指行动者或群体(利益相关者)在他们认为重要的领域为获得满意结果而作出的各种尝

试。这些行为总是力图影响预算的决定或其他资源的分配形式;影响组织战略、目标和计划的制订;促进或抵制人事变革;解决冲突和危机。

有时,政治过程和结构成为诊断焦点,它们往往有助于明确诊断以及制订改革计划的背景。理解权力的构成和运用,还可以帮助咨询顾问认识到他们的诊断本身就是对组织的一种干涉,对于系统成员来说具有重要的政治寓意(参见第6章)。有时诊断的结果对一部分成员有利却对另一部分成员构成威胁。另外,诊断常常形成组织成员对组织变革的期待。例如,当一家公司的雇员担心管理层准备缩小公司规模时,公司聘请了咨询顾问来进行诊断研究。雇员们自然就会认为该项研究旨在维护削减措施,甚至可能要确定裁减人员的名单。

政治咨询和变革

尽管对政治过程和权力分配的理解不能直接形成改进组织的建议,它却能够极大地帮助咨询顾问管理咨询过程(Greiner & Schein, 1988; Harrison, 1991; Harrison & Shirom, 1999)。政治诊断还可以帮助管理人员确定实施变革的可行途径。在这种评估中,需要关于受变革影响的利益相关者的信息:他们对变革的态度和倾向,他们支持或抵制变革的能力。

细致分析利益相关者在变革中的地位,有时可以找到消解变革阻力的办法。例如,一项夜班计划在一家空运及船运公司遭到了一致反对。然而,当有足够的雇员表示愿意充当第三班工作人员从事夜间工作时(Harrison & Shirom, 1999, pp. 131-132),先前那种一致的反对就烟消云散了。在其他案例中,对利益相关者的分析将表明他们不可能配合计划好的管理变革。在这种情况下,对计划进行修改会使之更为切实可行。变革的可行性和适当的介入方式取决于更广泛的社会和组织的力量。例如,团队建设和许多其他传统组织建设的技术需要进行坦诚的交流和沟通,在强调地位和权威的等级差异的组织和民族文化中,这些技术起不到好的作用,这些技术也不适合子群体当中存在根本利益冲突的环境(Cummings & Worley, 2001; Reason, 1984)。

对权力分配和使用的诊断

咨询顾问和委托人需要直接考察组织的政治后果。一些组织由于内部和外部有影响的利益相关者之间的冲突而陷入瘫痪;还有一些组织中的人们将时间主要花在计划和回避各种政治策略上面,结果没有时间做其他事情。然而政治行动也可以成为组织发展和变革的力量。组织成员可以运用权力来支持变革,使组织内部的许多群体和外部的利益相关者受益。例如,在许多组织中,只有当权的管理者说服决策人提出必须发展新计划的理由,并且努力克服反对派的阻挠,这时新产品和其他技术革新的计划才会被接受(Frost & Egri, 1991)。

咨询顾问只能运用具体的有效性标准,从组织内部一个特殊参与者的角度去评估政治活动的后果。例如,工人们与当地的政治家联合起来要求推迟关闭一家亏损的工厂,直至联合劳动管理委员会起草一项重组计划。如果公司的管理咨询顾问只着眼于寻求提高公司盈利的途径,他就会将工人们的行为视作损害了组织的有效性。相反,工会的咨询顾问也许会认为工人们的行动颇有益处,而管理咨询顾问则主要强调工作的安全性、工厂的精神面貌、公司在社区的地位。

除了评估政治活动的后果之外,诊断还能够评估人们用于影响他人的策略(tactics),诸如有职权的人发号施令、奖励特殊的行动、制订日程表、为他人确定议题等。有职权和没职权的人都要求获得更大的职权,热衷于形成联盟,建立人际关系,有选择地应用信息,采取威胁和强制措施,进行非正式的交换和交易(Porter, Allen & Angle, 1981; Schilit & Locke, 1982)。

在评估一项特殊的策略和其他权力运用的效果时,咨询顾问需要考虑以下问题:

- 受这些策略影响的人会作出什么反应?
- 这项策略的应用增加了群体之间的紧张与冲突吗?
- 政治交易或讲求私人关系及忠诚对提高绩效和保持高水准造成了损害吗?
- 用以解决冲突的方法是持久有效的公平方法吗?

在对管理结构和过程进行诊断时,经常遇到的另外一个问题是,需关注特定群体和个人拥有权力的程度,即具有足够的资源、知识、技能和影响力来完成任务。缺乏权力使个人、团队乃至所有类型的雇员(如妇女和少数族裔)很难影响组织的运作并完成困难的任务(Kanter, 1979; Mainero, 1986)。另外,缺乏权力会使雇员机械地应付工作,抵制经营管理方面的创新,没能发挥应有的生产积极性。

要调查授权情况,咨询顾问可以向雇员询问他们对能力、自主权的感受以及对工作、行政管理和决策制订的影响力(Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990)。还可以运用为特定类型工作人员制订的调查问卷表。一个更强调行为的方法是在重要事件中考察雇员的行为(Bowen & Lawler, 1992)。例如,迈勒诺(Mainero,1986)要求受访者描述当他们发现自己在工作上依赖于别人,面对这种令人沮丧的情况他们做些什么。还可以考察群体或组织进行授权的条件,包括权力委托、减少直接控制、获取信息和所需资源、规范的支持、运用奖励和控制制度鼓励雇员作出正确的判断和发挥积极性(Brass & Buckhardt, 1993; Ibarra, 1993; Spreitzer, 1996)。

在评估授权情况时,咨询顾问和委托人需要以明确的有效性标准来权衡

成本和收益,这些都与委托人和其他利益相关者相关。例如,授权给在一线工作的雇员可以提高服务质量和产品质量,但是同时增加了人事选拔、培训和工资待遇的成本。此外,雇员有理由担心授权他们完成更复杂的任务会在工资不变的情况下增加工作强度和责任,并且还为管理者提供了裁减人员的理由。

对权力和政治的调查[6]

收集关于权力及其影响过程的可靠信息是对组织咨询顾问的一项挑战。首先,他们需要确定哪些人和群体的行为会对咨询过程和所研究的特征产生影响。除了高层管理人员之外,利益群体(利益相关者)会随着部门、职业、等级和社会特征(如性别和民族背景)不同而变化。与一个问题——如销售工作的重组——有关的行动者会有别于与另一个问题——如预算的分配——有关的行动者。在调查人员确定了主要问题和行动者之后,就可以进行利益相关者分析(参见第2章和本章末的练习4),用图绘制每个问题的关键行动者,他们的地位,他们之间的合作及其他联系,他们的相对权力、行动能力及其行动可能产生的影响。

由于政治权力和组织中的政治具有敏感性和非正式性等特点,很难在活动中直接进行观察。因此,咨询顾问和研究人员往往调查那些公开表明权力的现象,如表4.2所示。

表4.2 谁有权力

指标和引导性问题	研究方法
资源:什么样的资源对成员最为重要——资金、设备、人员、信息、知识?谁获得了不相称的分配?什么单位或什么工种的报酬和利润特别丰厚?	对主要资源及其分配进行观察或访谈;考察预算的分配和薪水状况
谁控制资源的获取和分配?	考察组织结构图和工作记录;咨询消息灵通人士
中心地位:哪些技术和行政管理过程对日常工作至关重要?什么是成功的关键?谁具有影响力并参与其中?人们向哪些人或群体寻求重要信息、建议和帮助从而影响重大决策?	对单位领导进行访谈,研究组织结构图、工作记录,分析访谈和专题讨论会的报告,它们涉及故障检测、危机、失败和成功等内容;通过访谈和问卷调查考察网络联系;就自发行为和日常程序进行访谈调查
谁负责与具有影响的外部组织和群体联系?谁占据着重要网络的中心地位?	访谈,考察组织结构图;问卷调查单位领导与外部的联系和网络联系

续表

指标和引导性问题	研究方法
不可替代性:谁被认为是不可替代的?	对消息灵通人士进行访谈;对相关单位的人员进行问卷调查
结构:谁在这个层级制度中占据高位(头衔)? 一个人有几个头衔(角色)? 高层人士拥有多少所有权?	考察组织结构图、报告和记录
参与和影响决策:谁参加关键的正式和非正式的讨论会? 谁能接近高层决策人士?	考察组织结构图、工作记录、关于决策团体成员的报告;观察参与情况;就途径和参与情况进行访谈
谁的观点主宰着重要决策? 在权力争斗和冲突中,谁占上风?	从文献、新闻报道、访谈调查和专题讨论会等材料中分析决策
组织成员向谁要求项目开发、职业发展的资助?	分析访谈调查和专题讨论会中关于个人和项目成败的资料
象征符号:什么是地位和权力的主要象征(如头衔和办公设备)? 谁展示这些象征符号?	观察地位象征的性质、应用和分配;对消息灵通人士进行访谈
名誉:哪些群体、单位和个人被认为特别有权力?	问卷调查组织成员,了解声望排序;访谈调查;观察某些个人或群体受到重视和尊重的情况
人们加入哪些单位会获得很快的提升? 成员试图与谁建立联系? 想给谁留下印象?	访谈;考察行政人员的职业生涯轨迹以便发现提供最高收入的单位

在某个议题或领域(如影响预算的分配)掌权的人士可能在另一个领域(如制订长期的战略)缺少权威。虽然一些研究报告宣称,不同权力测量方法具有一致性(Brass & Burkhardt, 1993; Pfeffer, 1992),但是最好使用多种测量方法和资料收集技术来对权力进行评估。如果所测量的权力级别有差异,调查人员就需要获得补充信息来确定某些测量方法会不会是无效的,或者组织中可能存在着几种不同的权力基础。另外,最好使用专题测量法(Issue-specific measures)(Enz, 1989),同时辅以普适的总体指标。

有些作者制作出了标准问卷来确定拥有权力的群体或个人,勾勒出联盟的轮廓,描述具有普遍影响的策略,测量权力的分布。许多这样的调查问卷都运用了规范的技术,受访者将其他群体或个人的权力按大小顺序排列出来

(Moch, Cammann & Cooke, 1983; Nelson, 1988)。在排列同伴的权力或影响时,受访者一般都没什么困难。然而这样的研究资料通常不能独立地生效(Pfeffer, 1992)。

如表4.2所示,众多定性的和非介入性的(unobtrusive)技术可以补充和替代有关政治行动者的权力的问卷调查资料。三角测量可以克服一般测量方法的局限。表4.2中列举的策略和方法也提供了权力运用和权力分配方面的资料。例如,如果咨询顾问观察重大决策的讨论会,他们就可以获得珍贵的资料,了解到组织成员怎样对待差异和解决冲突,以及高级行政管理人员在何种程度上与其下属分享权力。

不幸的是,难以观察到许多有影响的权力形式,尤其是那些人们认为不合法的权力。例如,联盟的形成、议程的制订、操纵的实施及非正式的交易,这些都可以隐藏在那些显示按组织理性程序作出决定的话语背后。试图理解组织中政治上真实的自发实践,调查人员必须仔细研究组织的文献,记录组织成员之间的互动模式,仔细听取知情人提供的信息。为了获得有关权力影响过程的资料,咨询顾问应该经常依赖访谈、焦点小组或一般会议及专题讨论会。咨询顾问可以让组织成员详细叙述重要事件,包括组织的成功经历,组织过去解决问题和应对危机的方式,新的观念和建议的形成等。在叙述中,成员当然会美化他们自己及所敬重的人的行为,同时可能对自己轻视的人的缺点夸大其辞。然而,当带着对这些可能性的敏感进行访谈和小组讨论时,可以获得组织成员对于政治过程、主要政治人物、现行有影响的策略等问题的深刻见解。为了进一步理解不依赖于特殊成员认知的权力关系和过程,咨询顾问必须多方求证并核对成员的报告和其他信息。

练　习

评估配合性

在开始做这个练习之前,你可以根据前面有关组织或收集组织基本信息的知识,做几次普通定向访谈(参见附录A)。在一张大的新闻用纸上或者用一张电子数据表,制作一个矩阵,在行和列里列举全部7个系统组成部分,再将输入(资源)划分为3类:人(人力资源)、知识和信息、物质资源。这样形成一个9×9矩阵。针对对角线上的每个项目提出问题:每行上面的内容(如,人力资源)与每列上面的内容(如,知识和信息资源)配合性如何?为了使这些问题更加具体,可以考虑使用表4.1中关于配合性的问题,在表中虽然没有问题,你自己可以设问。例如,雇员(人力资源)具有完成任务所需的知识吗?

如果没有,他们能够获得吗?记录你的矩阵中每对内容的配合性程度。明确你估计配合性的标准。完成对整个矩阵的考察后,注明两个配合性较差的案例,它们似乎可以造成最严重的无效性结果或者严重地限制有效性的发挥。你对无效性和有效性的标准一定要清楚。就两个案例写一份报告,说明缺乏配合性的性质及影响,对提高配合性提出建议。

自发性实践:奖励

对一个部门或分部的一名领导和至少一位下属进行访谈。列出关于奖励及其与单位其他特征的关系的一系列具有引导性的开放性问题。除了你自己的问题之外,还可以使用附录 A 中普通定向访谈中的问题。访谈要涉及以下问题,并且在你的报告中逐个加以讨论:

- 行政奖励和惩罚的主要形式是什么?在实际运用中,其他奖励和惩罚形式有哪些?
- 什么样的行为会受到奖励和惩罚?(具体说明)
- 什么样的行为受到鼓励和限制?(考虑努力工作与松懈懒散,对上级和同伴的忠诚,承担风险,发挥主动性,形成新观点,在单位内外与他人合作)
- 给予个人的奖励是一样的吗?或者说人们获得了令他们感兴趣的不同类型的奖励吗?(例如,某人希望获得奖金,而另一位希望在工作的同时有机会拿到学位)
- 以下因素怎样影响当前的奖励制度:同伴、主管、较高管理层及劳动合同?

如果你获得了足够的资料,请对当前奖励制度与其他系统组成部分之间的配合性进行评估(参见表 4.1)。

行动的权力

使用至少两个表 4.2 中列举的方法,确定哪些人在一个组织的某个下属单位中(如某个分部或部门)具有最大的权力。对他们当中至少两人就单位所面临的重要问题或挑战进行访谈,或采用其他方法,搞清楚他们是否具有解决问题所需要的资源,如果没有,具体说明他们采取行动所需要的资源,说明怎样做才能帮助他们获得所需资源或者以其他方式来解决问题。

利益相关者分析

和一名管理人员或组织的权威人士交谈,他能够描述组织内外可以直接参与某项特定干预行动的个人和群体,而这项干预行动被管理层视为可以帮助解决问题或提高有效性的一个步骤。确认其他有影响力的群体,他们会间

接地受到决策的影响。要求管理人员描述这些利益相关者对干预行动有可能作出怎样的反应,对于类似的行动他们过去的反应是怎样的。要求管理人员评估每位利益相关者的权力,以及他们支持或反对干预行动的能力。用表格组织材料,每位利益相关者占一个横行的位置,在纵列中概括利益相关者的利益,他们在干预行动中的地位、他们的权力、行动能力、对组织有可能产生的影响(按强、中、弱的顺序排列)。写一份总结报告描述你的访谈,叙述当前对于干预行动的支持力量和反对力量之间的对比状况,根据表中显示的力量状况,提出切实可行的改进措施。

注 释

1 参见哈里森和希尔姆(Harrison and Shirom,1999)关于咨询顾问对变革设计的贡献的讨论。

2 由格斯霍尔和巴特莱特(Ghoshal and Bartlett,1990)最初阐述的这种方法涉及跨国公司的战略性业务单位。公司总部将它作为半自主的投资中心。

3 以下有关横向协调的讨论吸取了加尔布雷斯(Galbraith,1977, 2002)和加尔布雷斯等人(Galbraith et al. ,1993)的成果。

4 有关行政命令和自发行为之间差距的分析,还可参见 Weisbord ,1978;Harrison and Shriom, 1999, pp. 61-65, 235-243。

5 关于权力和政治的诊断的进一步讨论,参见:Harrison and Shirom,1999, pp. 110-142;Pfeffer,1992。

6 这一部分主要吸取了费弗尔(Pfeffer's,1981, pp. 35-65)有关评估权力的讨论。还可参见:Finkelstein,1992;Pfeffer,1992。

环 境 关 系 5

本章介绍了诊断组织与环境关系的 3 项分析技术。决策人员可将这些技术作为设法改善组织在其环境中的战略地位的工具。本章还探讨了深度访谈的程序,以及收集关于环境关系资料的其他方法。

全球化、中国的工业化、萧条与复苏、欧洲共同体、新的数字化技术、医疗保健部门的财务改革、恐怖主义与反恐、无纸化办公、变化中的生活方式、疯牛病等,大众传媒列出了不胜枚举的急剧变化的社会发展,这些都挑战着当今的组织并且不时给它们制造难题。诊断咨询人员可以为组织运作作出重要贡献,帮助决策人员认识关键的外部条件,评估当前处理环境关系的策略,找到改进这些策略、提高组织竞争地位的方法。这一章介绍了这类诊断环境条件和关系的方法。管理人员还可以在没有咨询顾问帮助的情况下,自己运用这些诊断来改进决策和计划。这里所探讨的诊断模型和技术最适合整个组织或具有半自主权的组织分部,也适用于具有较少自主权的单位。单位的自主权越少,它在一个较大组织内部所处的环境中就拥有越多的其他单位,包括与之级别相同的单位和高级管理部门。

诊 断 指 南

许多分析模型和技术已经得到改进,用以指导评估组织外部的关系[1]。咨询顾问可以运用这些技术和框架调查许多实质性的问题。咨询顾问若运用“凸出形象(sharp-image)”的方法,就会注重某些组织与环境的关系,它们对委托人所介绍的问题和需求产生了直接的影响。进行综合诊断或支持战略规划的咨询顾问会观察许多外部条件及组织与环境的关系。以下的讨论将介绍 3 种技术,并说明这些方法的应用范围和领域。

环境关系评估

环境关系评估(Environmental relations assessment, ERA)构架包括以下 6

条诊断原则,咨询顾问和组织成员可以把这些原则运用于营利性组织和非营利性组织:

1. 在委托人组织(或单位)的任务环境中确认关键的条件。对于组织具有决定性影响的条件包括市场、整个行业和部门的条件、科技条件、劳动力数量、法规和竞争等。例如,一家从事风力发电和某他环保型能源生产的公司,它的主要条件包括产品市场,竞争,潜在技术,影响价格以及更加清洁的能源传递的政府调控,生产和运输设备的成本及可靠性,公司从中招募员工的人才市场等。受到公司运作的影响并试图影响公司运作的外部利益相关者包括:环保组织和政治团体,他们支持或反对占用某个特定的地点从事生产(如风力涡轮机组)和传输(如电线);还包括一些关心少数人群体、就业和雇员健康等非环境问题的国家机关、公共利益群体。公共机构和服务组织尤其承受着外部管理和担保团体的压力和限制。

2. 具体说明与委托人组织相互作用的主要组织、其关系的主要特征,具体说明最具有影响力的外部组织提出的要求和限制。外部组织包括供应商、产品和服务的消费者、监督和管理团体、工会、竞争对手、社区和利益相关者、非管理业主(如股东)。与这些组织(或群体)的结构关系既有竞争也有合作,还有等级关系,如监督权和所有权。应该列举最具影响力的外部组织,以及他们提出的主要要求和限制。为了评估外部组织的权力,咨询顾问可以考察委托人组织在重要资源方面对外部组织的依赖,以及外部组织对委托人组织的依赖。对资源的依赖赋予供应商对需求者拥有一定的权力(Pfeffer & Salancik, 2003)。考虑环境资源流通的充足性也是十分重要的。

3. 注意与外部联系的主要单位和个人。除了注意职能上的正式责任之外,如战略的形成、销售、公共关系、资金的募集、人员的招募等,咨询顾问还可以考察哪些个人或群体在实践中充任了这些角色。如果对处理重要的外部关系尚有困惑或不同意见,责任结构示意图(参见第 4 章)那样的技术或许会有所帮助。

4. 考察当前对外部问题和需求的反应。组织会对来自外部的压力作出反应:或者回避,或者作出内部调整,或者介入环境以减轻压力、降低来自外部的要求(Pfeffer & Salancik, 2003)。在上述各种类型中,有许多可能的选择。回避的技巧包括仅仅忽略外部的要求,推迟行动;主要通过象征性行为对压力作出反应,例如,重新命名现有的活动来适应新的要求,或者设立一个委员会负责一个问题却不赋予该委员会实质权力来改变事态。内部调整包括满足外部的要求却不影响组织的日常运作;在人员配备、工作进度、为应付外部要求和资源变化而开展活动等方面作出临时的或阶段性的调整;监控外部发展以减少意外并加强计划;重新设计结构和过程使之适应环境的突然变化(参见第 4 章)。例如,一个小型学院的领导可以对学生计算机培训需求的增加作出象

征性反应,宣布远期的实验性课程修改计划;比较具有务实倾向的反应可以是增设计算机技能的高级课程,或者在现有课程中补充电脑培训的内容。

与这种内部调整形式相反的是,组织采取如下方式干预环境:政治行动(如游说),借助经济力量(如要求想和他们做生意的供应商降低价格),利用广告刺激消费需求和欲望,与其他组织建立短期或长期联盟,改变产品和服务的构成以进入新的环境领域。

在这些不同反应中作出的选择可以反映一个组织在成本、利润之间进行的理性选择,还反映出组织过去的工作情况、政治活动和普遍信仰。组织对于运作中出现的衰退现象所作出的反应,很好地体现了信仰和规范的作用(Ford & Baucus, 1987)。决策人员偏向于忽视这些衰退现象而越过这段时期,也可能作出渐进式的调整,或者采取战略性的行动改变内部或外部条件。在这些措施中作出选择将反映出决策人员对以下问题的判断:衰退期有可能持续的时间,严重程度,形成原因,组织度过衰退期的能力,采取战略行动扭转趋势的能力。

5. 评估当前对环境反应的有效性。理想的情况是,咨询顾问和委托人都用一致赞同的有效性标准来评估当前的内部调整和对环境的干预。在上述小型学院的案例中,没有额外的计算机培训经费,因此它的成本只有通过增加各项收入来平衡。根据预算,增加一些计算机课程除了满足当前学生的需要之外,还可以吸引其他学生选修,这比在现有课程中引进计算机培训将更为有效。选课的费用可以增加总收入,而为现有课程配置和购买计算机设备与软件只会增加开支而不会带来收入。

列举在表 2.1 中的系统资源和配合性标准可以作为评估组织努力处理好外部关系的标准,这些标准注重所获资源的数量和质量,注重组织对于外部变化的配合能力。尤其重要的是组织战略地位的标志,这包括各项收入的变化、市场份额、外部评价和声誉。另外,有效性可以根据创造有利的外部条件的能力来界定。

咨询顾问在评估处理环境关系的策略时,还可以以策略对内部过程的影响为根据。例如,一个组织所使用的策略如果限制了外部对工作流程的干预,那么其日常工作更容易开展,并且还可以实现代价不大、形式不太复杂的合作。如果外部力量造成了持续的问题和危机,或者定期地扰乱了组织的主要构成,那么当前作出的反应就是不恰当的。其他策略无效的现象包括因为外部压力而产生的严重的内部紧张和冲突,依赖权宜之计来推迟处理来自外部的威胁。

6. 探索改进环境关系的管理办法。在建议实行深远变革之前,咨询顾问和委托人应该首先考虑改进当前工作的方法或施行渐进式改革以帮助管理外部关系。例如,一个国家公园在旺季越来越拥挤,那么它就可以增加需要预定

的露营地,或者在白天拥挤的地方限制人流量。

如果不能通过渐进式改革来提高有效性,就得考虑进行战略变革。组织可以使用重新设计核心过程的方法,或通过改变产品和服务的构成,或改变竞争平台(如服务与价格),用以挺进新的业务领域或市场。例如,一所面向公共保险病人的市政医院,可以在自费部向无权享用医院服务的病人提供化验或诊治。

为了使改进外部关系的建议更加切实可行,咨询顾问需要仔细听取组织成员的意见,因为正是他们将要负责实施这些建议。重视参与行动者所关心的在实施变革中可能遇到的障碍,这一点十分重要。战略变革之所以尤其难以完成,是因为它需要投入大量的时间和资金,常常会出现意外或事与愿违的结果,它影响到并非变革直接目标的系统构成和子构成。因此,咨询顾问和管理人员必须重视组织在变革方面的准备工作和实际能力,仔细权衡组织所获得的预期收益与潜在的成本及消极后果。

环境关系评估(ERA)的优点在于它具有广泛的实用性,可以明确评估当前对待外部要求的处理结果。另外,环境关系评估使得咨询顾问重视给委托人组织造成工作困难的具体的外部要求和发展。这项技术的缺陷在于,对于公司和许多非营利性组织所处的竞争环境缺乏明确的关注,另一个缺陷是仅仅着眼于当前的状况[2]。另外,环境关系评估的复杂性使得评估非常耗时,并在诊断过程中造成了与组织成员关系的障碍。以下讨论的两项技术将对这些不足之处有所弥补。

通过 SWOT 进行竞争战略分析

对竞争优势的研究成为许多战略规划技术的中心[3]。这些技术将组织的战略优势归因于一些与众不同的能力:推出在价格、质量、服务范围方面都优于竞争对手的产品和服务。许多公共部门和一些私人组织都享有有利的环境地位,因为他们是某种产品和服务的独家的或占主导地位的供应者。然而,公共组织数量的增加,在资金、客户、公众支持等方面都与其他公共机构或私人组织展开了竞争。结果,竞争战略分析除了与公司和非营利组织有关之外,也变得越来越与公共部门的组织有关了。

受到普遍欢迎的 SWOT 技术(参见第 2 章)力求在组织能力(优势与劣势)和环境条件之间(机遇和威胁)之间进行最佳匹配。图 5.1 是安德鲁斯(Andrews, 1980)和其他人设想的以 SWOT 为基础,对战略规划所作的一个图式总结。

威胁被定义为对竞争地位的威胁,机遇是组织可以利用的形势,用以提高竞争优势或消除威胁。在一个总体环境中,潜在的威胁和机遇的重要因素包括政治、经济、社会、技术在当地、整个地区、全国、世界范围这些层次的发展。

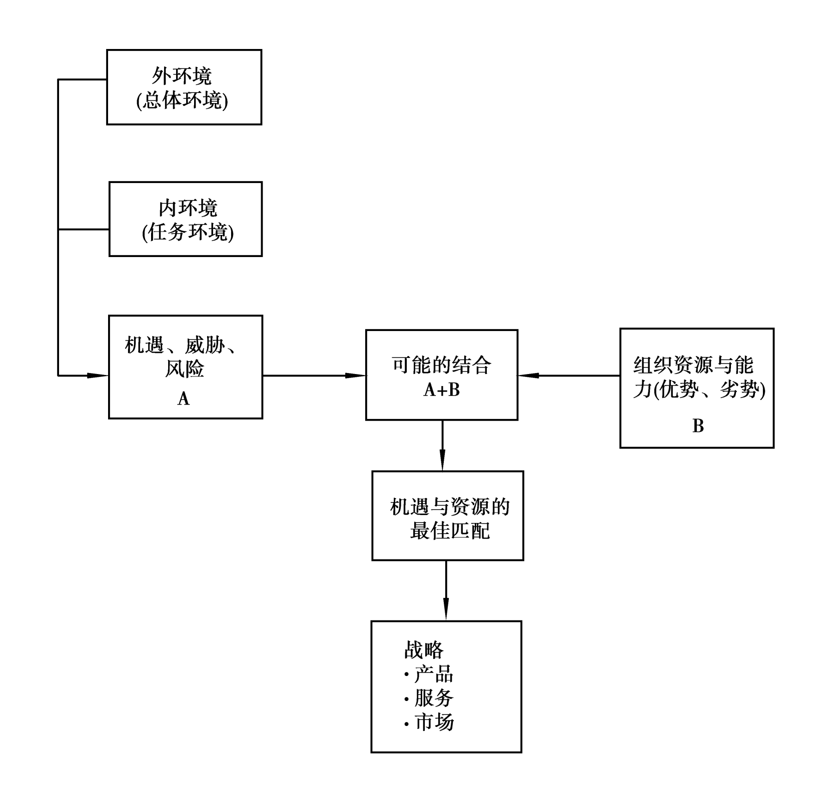


图 5.1 战略规划模型

这些因素可以在任务环境中形成许多极其重要的条件,包括:对产品或服务的需求,对组织行动的支持和合法化,人力资源和物质资源的流动,成本、工作过程和其他工作条件。通过指明社会、文化、政治诸领域发展所具有的虽难以测量却影响甚大的潜在作用,行为科学咨询顾问有时可以对外部发展分析作出重要贡献。

公司的任务环境特征影响了对消费者、顾客和资源的竞争。技术分析工具(Porter, 1988a, 1998b)专门用来分析公司的竞争环境。第 2 章介绍的系统模型和其他一些流行的诊断模型(Harrison & Shirom, 1999,第 4 章),可以指导对公司任务环境其他特征进行分析。这些模型还可以构建对非营利组织任务环境的分析。

组织的优势是指增强竞争优势或者具备竞争潜力的能力。组织的劣势是指功能性问题或对能力的限制。这些劣势及资源的限制会降低组织的竞争地位,或妨碍组织抓住市场机遇。

通过组织优势与环境机遇的对比,决策人员可以认清一个组织的独特能力。考察支持战略决策的有效资源,有助于对战略决策能力的分析。审视金融、管理、技术、知识和政治能力,以及一些功能领域——如人力资源管理和市

场营销的能力,也是十分重要的。一些工业公司可以在其中展示独特能力的功能性领域包括:技术和开发,产品的设计、生产和分配(Porter, 1988b)。咨询顾问及其委托人在认识组织的潜在能力时,尤其不应该局限于当前的活动。组织的潜力包括技术革新和学习能力,它可以被转化成新的产品和服务。同样,进行评估时应该考虑到提高组织能力和克服组织劣势的方方面面。例如,考察培训和其他人力资源管理功能对于战略规划的贡献。

在评估内部和外部条件之后,管理人员和咨询顾问可以在外部机遇和组织资源及能力之间进行最佳匹配。对于这种匹配的认同会导致商业战略的抉择,尤其会导致与下列因素相关的决定:期望的产品构成、服务、市场,成本竞争方式,区别产品属性(如质量和易接受性)的方式(Porter, 1988a)。

SWOT 分析可对战略发展作出贡献,它帮助决策人员及其咨询顾问开发额外的盈利产品或服务,使组织可以比竞争对手投入更低的成本或达到更高的质量。例如,假定一家建筑公司最近正致力于为一个商业企业设计厂房和仓库。虽然公司对这一类的设计非常专业,并且大部分收益也来自这类服务,但是这个领域的竞争非常激烈,而且愈演愈烈。相反,这家公司在退休设施(retirement facilities)设计方面具有独特的能力——这种设计目前只给公司带来了小部分收益,但是它却有很大的增长空间。对于这一独特能力的认识使得公司的发展转向一个以前被忽略了的市场领域。

如第 2 章中所提到的,SWOT 框架可以进一步扩展,进行更加广泛的组织与环境关系的系统取向诊断。为此,威胁被定义为包括产生和有可能产生损害有效性的任何情况,它们将导致重要的系统输入、输出或产量的下降。机遇包括战胜威胁,促进资源流动或提高有效性的任何条件。除了具有直接提高战略地位的特征之外,组织的优势还被定义为包括促进有效性或具有促进有效性潜力的全部成功因素。相应地,组织的劣势包括削弱有效性的所有内部力量,以及妨碍组织有效运作的各种阻力。

当 SWOT 分析旨在加强商业战略规划时,一般都由市场营销、行业分析、商业决策等领域的专家们来完成。管理变革咨询顾问可以方便地进行系统取向程度更大的 SWOT 分析。任何一种类型 SWOT 分析的结果都可以为委托人的战略规划决策提供帮助。组织成员也可以应用 SWOT 进行自我诊断,还可将其用于以委托人为中心的咨询——改进过程。SWOT 概念的简洁性使之适合这种共同参与的过程。然而参与 SWOT 研究的人员可能缺乏评估外部发展所需的专门知识。另外,他们很可能在外部条件的性质及其对组织的含义等问题上持有不同意见。因此,以委托人为中心的 SWOT 讨论会很难就一些问题达成一致,如某项发展是形成了威胁还是创造了机遇,它会产生怎样的影响,组织该如何作出最佳反应等。对战略发展感兴趣的咨询顾问和委托人还应该牢记系统战略规划的局限性(Mintzberg, 1994)。在许多成功的公司,战

略的形成只有较少刻意追求和计划性的成分，它更具有自发性，而不是一个证明像 SWOT 分析和开放系统计划这些技术的高度分析的过程。

开放系统计划

开放系统计划是一种以委托人为中心的诊断性的干预活动。开放系统计划的参与者由某个组织或部门的成员组成，他们有职责和权力参与战略决策的制订与计划。咨询顾问协助和引导讨论的进行，作记录和总结，进行反馈，但不对诊断的内容和计划给出具体指令。如果组织成员熟悉 SWOT 的背景知识和操作方法，也可以自己加以运用而无需外部咨询顾问的帮助。以下是开放系统计划的几个主要步骤的总结，包括了在计划过程中对参与人员的指导[4]：

1. 分析当前的环境条件。制作一张图，包括任务环境中的外部条件、群体和组织，由这些力量构成的要求、问题和机遇。

2. 分析当前对环境的反应。描述组织处理这些环境要求和条件的方法。考虑所有重要的环境任务的执行情况。

3. 分析实际优先考虑的事情和目的。通过观察当前对环境和组织的内部特征（结构、过程、文化等）的反应，界定当前的目标、价值观和首先考虑的事情。如果有可能，在组织的指导任务方面达成一致。

4. 预测趋势和状况。预测在未来的两年至五年中外部条件可能出现的变化。评估如果组织仍然使用当前的环境对策，组织的未来会怎样。

5. 定义一个理想的未来。构想一个理想的未来状况，展望组织目的及优先考虑的事情、外部条件和环境对策可能出现的变化。

6. 比较当前的状况和理想的状况。根据预计的发展趋势，说明在目的、外部条件、组织反应等方面，当前状况与未来状况之间的差距。这些差距可以被看作是组织实际发展与自己的意愿之间的差距。

7. 确定优先考虑的事情。将理想状况与现实状况之间的差距作为首先考虑的事情。确定意见一致的范围，弄清在价值观、优先考虑的事情和目的方面的不同意见。

8. 策划适当的行动。策划方法指向一致认可的未来状况，缩小在以上第 6 点和第 7 点中指出的最重要的差距。策划即刻行动或在未来半年至两年中的行动。考虑通过这些行动要使不同的意见达到统一，为后继行动和更新计划制订时间表。

像其他以委托人为中心的诊断干预行动一样，开放系统计划可以在委托人组织中促进决策的作出和学习能力的提高。另外，像其他一些受欢迎的合作方法一样（Jimenez，Escalante & Aguirre-Vazquez，1997；Weisbord，1988），开放系统计划鼓励展望组织的未来，对环境采取主动积极的态度。然而，开放

系统计划具有以委托人为中心的诊断(参见第 1 章)所存在的诸多不足,仅仅只能适用于以下情况:参与者具备团队工作技能和掌握建设性地解决问题的方法。这是进行这类分析并作出决策所必需的能力。

诊 断 方 法

资料收集

直接调查

如果可能,咨询顾问应该像从组织内部获取信息一样,直接从组织环境的成员中获取资料。对于环境的直接调查有助于组织成员从环境中强势群体的角度来看待自己组织的优势与劣势(Morgan, 1988)。咨询顾问可以访谈重要的代理人、顾客、竞争对手及利益相关者群体的代表。例如,一名咨询顾问可以访谈一位环保组织的领导,后者反对委托人组织扩建工厂厂房。还可以就某些主题向外部专家进行咨询,如组织所在的行业的现状。

案例 8 表明,对组织外部的人员进行访谈有时能够明确组织与环境的重要关系,并且为改善这些关系作出努力。

> [**案例 8**] 由于组织诊断的一部分是关注质量的改进,一家高科技公司的人力资源专家邀请了一些重要客户评估公司的运作情况。对客户的访谈涉及他们参与产品开发的情况,对产品发售之后的服务情况和所获支持的评价。从这些访谈中获得的反馈可以帮助公司内部的直线经理(line managers)理解质量管理的重要性,并促使他们进一步改善产品开发、市场支持和售后服务等方面的工作。

关于外部情况和关系的有效信息还可以从新闻报道、商务出版物、标准普尔报告(Standard & Poor's) (Kinnear & Taylor, 1995)以及组织文献(Stewart, 1992)这样的信息渠道中获得;从世界互联网中也可以得到许多信息。除了商务环境信息之外,还可以从文献中了解诸如健康、社会服务、教育等部门的情况,而许多公共组织和非营利组织就在其中运作。咨询顾问应该密切注意信息来源,无论是网上还是铅印出版物;记住信息的传播目的也很重要(如:公共关系、市场营销、科学研究、政府机构的评估);咨询顾问还可以就行业或技术的状况等问题向外部专家咨询;补充信息还来自于诊断之前或诊断过程当中,那些为委托人组织所进行的市场研究和商业策划研究。

间接调查

不幸的是,一些实际的约束和限制以及委托人的小心谨慎往往妨碍了与

委托人组织以外的人员直接接触。在这种情况下，咨询顾问收集环境关系方面的资料，主要是通过对高层管理和其他负责处理具体外部关系（如销售、公共关系、客户服务、筹款）的行政人员进行访谈。这些访谈包括附录 A 中第Ⅳ、第Ⅴ、第Ⅹ部分列举的问题，这些问题能够使组织与环境的配合性凸现出来。

构建一个访谈指南

有经验的调查人员在半结构式访谈中，不是预先准备好具体的问题，而是以访谈指南为基础，收集环境关系以及其他系统特征的资料。访谈指南罗列了将要调查的主题，访谈员可以就每一个主题构建相关的问题，以反映委托人组织的特殊情况；访谈指南还使访谈员有机会考虑先前的回答。因此，访谈指南既具有灵活性，又能保证访谈内容包括主要的话题。然而，考虑到不同的访谈和访谈员之间的较大差异，因此访谈指南比标准化问卷的信度要低一些。使用访谈指南还要求访谈员比使用结构式访谈具有更多的技巧。

下面举例说明环境关系评估访谈指南的主要标题：

1. 市场或本领域重要的外部条件
2. 主要外部组织，关系类别（纽带、竞争与合作、资源依赖）
3. 主要单位，负责外部联系的人员
4. 当前的问题、要求和机遇的处理
5. 当前行动的有效性，包括有效性标准的具体化
6. 改善当前环境管理的方法

指南中的每一个标题都能分解成一些子标题，以覆盖特定的主题。例如第 4 条和第 5 条可以像以下这样具体化：

4. 当前的问题、要求和机遇的处理

4.1 具体的行动——详细描述。谁做的？做了什么？（调查内部调整行动、干预环境的行动；渐进式的行动与战略行动）

4.2 其他行动（如你的团队是否进行了其他尝试来减轻压力/转移批评/预见发展等？）

5. 当前行动的有效性

5.1 行动的外部效果

5.1.1 对于外部有关人员、情况的影响（如 x 对你采取的措施作出怎样的反应？）

5.1.2 有效性（使用受访者所建议的有效性标准，如这些措施提高了你的销售收入吗？）

5.2 内部组织的效果（查明这些反应所带来的可感知的影响，是否产生预

期结果,对受访者来说他们取得了怎样的成功,成功对他们意味着什么?)

5.3 策略和效果的变化。过去用相同的方法解决过类似的问题吗?改变策略之后情况怎样?(查明策略的变化、对待环境的立场、不同的影响)

在咨询顾问运用访谈指南的时候,他们必须对可能超出指南中主题范围的回答有所准备。在访谈中,他们按照给定的顺序记录答案。以后他们可根据指南中的主题对答案进行重新组织。

问卷调查

一些标准化问卷包括对于外部关系和情况的可靠的结构式测量方法,这些测量方法有利于一个大型组织内部各单位之间或组织与组织之间的相互比较。例如,“组织评估目录”(Van de Ven & Ferry, 1980;本书附录 B)包括对所观察的环境的可预测性测量(Van de Ven & Ferry, 1980, pp. 241-258)和对外部组织依赖的测量(Gresov, 1989)。“组织评估目录”中的许多条目均可用于营利性和非营利性组织。“国际组织观察”(the International Organizational Observatory, Heijltjis,2000; Heijltjes & van Witteloostuijin, 1996)这项测量工具旨在对欧洲的商业公司进行比较,包括了解组织之间相互联系的方式(如合资企业、持照经营、特许经销)、市场状况、预期的外部发展和反应、整体的竞争地位、主要产品的竞争地位。“国家组织调查”(the National Organizations Survey, Kalleberg, Marsden, Spaeth & Knoke, 1996;本书附录 B)包括了解雇主为了获得和培训新工人而与其他组织相互交往的方式。这些测量方法虽然有效,但却不能提供通过访谈或运用专门为委托人组织定制的调查问卷所获得的大量有价值的资料。

分析和反馈

资料的分析和解释

具体说明环境条件、战略与组织设计特征之间相互联系的一些模型,可以帮助咨询顾问考察外部条件与委托人组织特征之间的配合性。例如,咨询顾问可以评估协调机制对于充满活力难于理解的环境条件是否合适。有些组织面临难以预测的环境(如生物恐怖主义的威胁)或难以理解的任务(如解决社区冲突),它们与可以预测环境的组织相比,需要更多地使用复杂的、横向的协调机制和有机的行政管理系统。

另外一个分析方法涉及考察环境关系评估指南第 4 条中每一项应对策略的运用和结果。这样一来,咨询顾问可以发现能使当前的策略变得更为有效的方法,发现管理外部关系被忽略的可能性。练习 1 中的一个附加程序是绘

制外部联系图。

除了非常小型的组织之外,委托人组织中的每一个单位都将对付不同的子环境,这种子环境由与该单位的运作最为相关的环境中的一些部门构成。为了分析复杂的组织中的环境关系,咨询顾问需勾勒出重要单位子环境的主要特征的轮廓,并注意以下特征:

- 可预测性(预测外部发展的能力)
- 复杂性(有关联的外部组织的数量及其相互差异的程度)
- 竞争性
- 对其他组织的依赖
- 单位及其整个组织受到经济和政治威胁的程度
- 独特的问题和挑战
- 管理外部关系的策略

为了给整个组织或分部所面临的环境特征进行表述,咨询顾问必须以熟悉具体子环境的人们的报告作为根据,经常制作合成图。同样,咨询顾问还要综合来自下属单位的信息,评估管理外部关系的策略在组织范围内产生的效果。为了确定哪种应对环境的策略效果最佳,咨询顾问可以将过去和当前的策略进行比较,或者将面临类似情况的单位或组织的处理方法进行对照。

反馈的准备工作

环境关系的信息反馈可以直接以管理这些关系的当前策略和提高有效性的方法为中心,或者咨询顾问可以介绍在环境状况和外部关系方面的发现,以刺激组织进行自我分析和决策。在准备分析和反馈资料时,咨询顾问应该考察委托人组织的成员如何看待外部条件,如何理解重要的环境发展(Weitzel & Jonsson, 1991)。有许多因素可以影响对环境发展的理解,包括成员在组织中的地位、工作经历和所受的培训、社会和文化背景、个性、组织的文化等。有时,组织成员一再否定或忽略诸如客户不满或行业趋势这样的问题及发展,而咨询顾问和局外人(如行业专家)则认为这些都是至关重要的。对组织内部和外部观点之间的差异作出明智的反馈,可以帮助组织成员意识到别人怎样看待他们,可以激励他们采取行动改善外部关系。

练　习

外部联系

在组织内部挑选一个与外部有实质性接触的单位(既在组织以内又超越

组织的界限)。使用“普通定向访谈”中第Ⅳ和第Ⅴ部分(附录 A)对单位领导进行访谈。制作一张示意图,将被诊断单位置于中间,其他单位绕其周围。然后用彩色在图上标出该单位在资源和服务方面依赖最大、接触最多的外部群体或单位,以及那些对该单位具有权威的所有外部单位或组织。描述该单位与这些重要的外部单位当中两个单位进行联系的日常工作和程序。说明怎样改进这些程序,推荐改进与这些重要单位的关系的其他方法。

环境关系评估

制作一份详尽的访谈指南,反映“环境关系评估”指南中第 6 条所涉及的问题。运用这个指南对一个单位或一个小型组织的领导进行访谈。用访谈指南中给定的类别组织好受访者的回答以及访谈总结。

SWOT

以 SWOT 模型和图 5.1 为基础,制作一份访谈指南。对作为对手或重要资源的一家公司或一家非营利性组织中至少两名高管进行访谈。问题包括公司的总体环境和任务环境,SWOT 四项组成内容,争取竞争优势的现行战略和可能的未来战略。写一份现行战略的评估报告,提出改变战略的建议。必须解释所提出的改革建议怎样能够提高竞争优势。

注　释

1 补充的模型和技术请参见:Bunker and Alban (2002), Cummings and Worley (2001), Harrison and Shirom (1999, chaps. 2, 11-14)。

2 未来导向的指南可以加上环境关系评估。例如,“明确带来新的问题与机遇或可能如此的外部趋势”,以及“考虑对预计发展的可能反应”。还可以参见关于 SWOT 和 OSP 的讨论。

3 这些技术假定战略是高层管理者深思熟虑、周密计划的产物。参见关于战略形成的非计划过程的论著:Mintzberg, Lampel, Quinn, and Ghoshal (2003), Harrison and Shirom (1999, pp. 349-373)。

4 这个是对杰阿兰姆(Jayaram,1976)的方法进行综合与稍作改写的总结,也借鉴了以下作品:Burke(1982, p.66), Plovnick, Fry, and Burk(1982, pp.69-70)。杰阿兰姆的方法优于贝克哈特和哈里斯(Beckhard and Harris,1977, pp. 58-69)的主要地方是,它允许从当前与理想状况的讨论,以及仅仅要求达成操作上优先考虑的工作协议的讨论中,确定目标和优先考虑的事情。这个确定目标和优先考虑的事情的方法,看来比期望参与者事先同意组织的核心任务更加实际一些 (Fry, 1982)。

诊断面临的挑战和两难困境 6

成功的诊断需要咨询顾问满足诊断的过程、建模和方法这 3 方面的要求，需要在这 3 方面取得有效的平衡。另外，在不同的项目目标，诊断中受益的个体和群体，职业标准和个人价值观及兴趣等中间，咨询顾问必须作出艰难的抉择。本章通过讨论诊断中的 3 种两难困境（dilemmas）介绍了这些抉择。面对这些两难选择，只有与委托人一道以切实可行、双方均可接受的方式共同解决困难，咨询顾问才会有更多的机会作出有效的和有影响的诊断。

前面几章介绍的组织诊断，旨在努力帮助委托人组织解决困难，寻找提高组织有效性的途径[1]。为了达到这些目的，咨询顾问必须对付 3 种不同的挑战，并在应对每一种挑战的诸多策略之间保持有效平衡。过程的挑战要求建设性地处理委托人和其他利益相关者之间的互动。方法的挑战要求使用严密有效的技术收集、总结、分析与咨询任务密切相关的资料。分析的挑战涉及以基本模型来确认有效性和无效性的根源，发现改善组织状况的途径并构建反馈。

尽管具有一定效用，本书讨论的模型和其他类似的模型并不能作为诊断的操作指南，也不能作为加入少量资料就能获得完美评估的方程式。这样的诊断秘诀或行动计划并不存在，也不可能找到。大多数的模型作为框架和总体指南来运用效果最佳，它可以帮助有经验的和刚出道的咨询人员安排好在组织内部将要处理的事务。因为单个模型注重的是特定的系统层次或现象类型，它可能忽略其他重要的组织特征。只有将这些不同的框架结合在一起，咨询顾问才能处理好组织问题与挑战的多方面的特性（Harrison & Shirom，1999）。

任何从事诊断的人员都因此面临许多选择：运用哪些模型和哪些方法，怎样管理咨询过程等。在绝大多数情况下，每一种选择都有利有弊。而委托人和咨询顾问之间建立的关系以及出于一些现实考虑，如资料的可获得性等，都可能影响选择。刚出道的咨询人员需要在诊断和咨询过程中获得直接经验，还需要在组织分析、研究方法方面得到进一步的锻炼，从而提高判断能力。

本章将咨询顾问所面临的3类宽泛的两难困境简化为如下更为直接的选择：

- 目标上的两难——追求适度的能够很快很易实现的目标与追求需要更多努力、承担更大风险、抱负更大的目标
- 政治上的两难——追求委托人组织全体成员的利益与提供有选择性的利益
- 职业上的两难——坚持严格的职业标准与满足个人需要和兴趣

在咨询顾问和委托人磋商诊断项目的特性时，这些两难选择锁定了他们所面对的中心议题。虽然咨询顾问所面临这些两难选择中，他们对委托人组织采取的干预行动超越了诊断本身，不过，本章重点讨论的是诊断工作的内在含义。

在开始一项诊断工作之前考虑这些两难问题，咨询顾问可以更好地为处理与委托人之间的关系作好准备。在与委托人进行洽谈的时候，咨询顾问需要找到一些方法，明确提出诊断中两难选择所强调的重要议题，以确保双方对诊断的预期目标达成一致。因此，在诊断工作展开之后，当变革如期而至时，咨询顾问还需要再次考虑这些问题。

目标两难

目标的等级

诊断可能实现的目标按照等级排列如下，从最具体、抱负最小的目标开始[2]：

1. 提供具体的信息或评估。例如，评估一项新的顾客关系计划的效果，或者评估日托计划是否能够使母亲们承担全日制工作。

2. 解决一个具体问题或降低无效性。例如，改善公众对组织服务的满意度，或降低工作事故和减少错误。

3. 评估组织的有效性并且推荐改善有效性的方法。

4. 对组织的学习能力作出贡献：帮助组织成员提高解决问题应对挑战的能力，并将这种能力应用于组织过程、结构和文化之中。

5. 对组织变革作出贡献：帮助高级管理层在主要的系统特征方面实现根本性变革，包括目标与战略、结构、过程、技术和文化。

前两项目标主要进行短期渐增式的改进，而第4项和第5项则着眼于长期的根本的影响。第3项目标依赖有效性标准，既可施行渐增式的改进，又可

施行根本战略的改进。要实现第 1 个目标,咨询顾问通常只需进行一项直接的评估或评价研究即可,而无需诊断这些问题背后的影响因素。第 2 项目标要求使用诊断模型,但要以重点突出的方式定义诊断任务。在有些情况下,“解决问题”研究可能是相当程式化的。然而,当无效性是长期养成的,无效行动在组织内部根深蒂固时(如医院里的误诊),减少无效性就具有相当的挑战性。实现更为远大的抱负和更高层次的目标,需要委托人和咨询顾问共同投入更多的时间,作出更大的努力,并且同时承担更大的风险。

紧张和冲突的根源

目标的两难至少有 3 个原因:①目标当中具有潜在的不相容性;②委托人组织内部,或委托人和咨询顾问之间,对于目标的认同存在着分歧;③在对于更高层次目标的追求上,激励因素与阻碍因素之间关系紧张。

目标的冲突

目标之间紧张和冲突的出现,是因为在目标等级所给定的层次上成功地实现了一项目标,可能会妨碍在另一个层次上实现另一个目标。例如,咨询顾问如果接受委托人关于组织需求和组织所面临的问题的界定,他们一致追求一个非常狭隘非常节制的诊断目标,于是他们全部的注意力都集中在无效性的现象上面,从而忽略了无效性的潜在根源。例如,高级职员的流失可能反映出了许多潜在的问题——不良的人际关系,缺少机会发挥个人的创造性和进行技术革新;同时也反映出了内部冲突——奖励制度或晋升机会方面非常明显的不足。

同样,系统地追求提高有效性这一目标,实际上可能妨碍咨询顾问帮助组织提高学习能力。例如有这么一位咨询顾问,他建议在组织设计方面推行复杂的变革,充分利用信息技术方面的革新成果。虽然这些变革可提升组织当前的有效性,但它们对于推动组织成员完成下一代创新设计并不是必需的。相反,成熟老练的咨询顾问建议委托人加强对外界专门知识的借鉴。换言之,追求较低层次的目标,可能妨碍实现较高层次的目标。另外,由于追求较高层次的目标,咨询顾问可能忽视委托人提出的更直接的目标,并因此没有满足委托人的要求。

这些目标之间不相容的另一个原因在于,委托人以及组织中其他具有影响力的成员具有一种倾向,按照特定的项目目标和干预行动的方式,将咨询顾问进行分档归类。例如,假定一位咨询顾问与他的委托人所做的第一件事情是,收集管理人员态度的资料,看他们怎样对待本组织的搬迁,或让他们就迁址提出合适的激励措施。当这个项目在组织内部公开之后,组织成员就可能将咨询顾问划归为了解实事详情、解决具体问题的那一类,并认为他无法完成

层次更高的目标和范围更广的项目。

目标的不一致

目标两难的第二个根源是，咨询顾问所选择的目标与委托人的目标之间存在着差异，不同的组织成员所持的目标之间也存在着差异。委托人通常倾向于选择较低层次的目标，因为他们想以有限的成本收到具体的实效。相反，咨询顾问总是着眼于较高层次的目标，因为实现这些目标时间较长，工作强度较大，报酬更加丰厚。另外，追求较高层次的目标使咨询顾问有可能对委托人组织作出重要贡献，它比处理日常性的任务更具有职业挑战性。因此，咨询顾问感到十分苦恼犯难：是努力追求较高层次的目标？还是满足委托人的愿望，获得某种立竿见影的效果？

在委托人组织内部和外部具有影响力的利益相关者当中，对于诊断目标也存在着不一致的看法，原因在于追求任何特定的诊断目标，都具有不同的潜在风险和利益。例如，一个大型分支机构的管理可能需要内部咨询顾问评估其某个下属单位的整体运作状况。相反，该单位的领导为了避免发现不利于他们的问题，会要求缩小诊断目标的范围。

成本与利益

目标的两难还可由成本与收益之间的紧张状态造成，委托人和咨询顾问均可从追求较高层次的目标中获得可观的收益，同时也要付出较大代价和承担较高风险。可以理解的是，委托人担心的是投进项目的资金和时间不能带来什么收益。委托人还抵制改进整体的有效性或提高组织的能力，因为这些抱负远大的项目与狭窄的焦点调查相比，需要委托人承担更大的责任，并且更有可能暴露高层管理的缺陷。

尽管宏大的诊断项目具有职业魅力和金钱诱惑，可是在追求较高层次的诊断目标时，咨询顾问也面临重重阻力。追求较高层次的诊断目标，要求咨询顾问在管理咨询过程方面具有更多的经验和技能。另外，较高目标的项目与较低目标的项目相比，将使咨询顾问承担令委托人不满或项目失败的更大的风险。许多结构上的、人际关系方面的和心理上的影响使得组织成员无法抛弃根深蒂固的习惯做法，并代之其他的思维方式和行为方式。事实上，如果组织不经历重大危机，不出现新的领导关系或者由上级部门指派新的领导，组织文化方面的根本变革往往是不会发生的。

局部解决问题

虽然没有简单的方法来解决目标的两难问题，但是几种局部解决问题的方法还是可行的。一种普通的方式即从较低层次的诊断目标开始，在取得初

步成功之后再确立较高层次的目标。如果咨询顾问可以避免让人们误以为只有能力实现较低层次的目标,这种将目标序列化的技术可以帮助咨询顾问和委托人实现不相容的目标:从较低层次的目标逐渐向较高层次的目标转移。还可以在咨询顾问与委托人之间建立起信任关系,加深咨询顾问对组织的了解,然后再继续进行宏大项目的策划,培养委托人实现较难目标所需的动力和技能。

委托人组织内部对于目标选择的分歧也可以获得暂时的解决。当咨询顾问发现这些分歧时,他们可以向委托人提供这些目标冲突的反馈信息,要求在诊断进一步开展之前,就诊断的目标和优先解决的问题达成一致。将诊断项目序列化也有助于在组织内部或在委托人和咨询顾问之间减少分歧,因为组织成员往往就较低层次的诊断目标容易达成一致。因此,把诊断重点放在减少无效性而不是提高有效性上面往往更容易也更见效。多种利益相关者方法(参见第2章)提出了另外一种可能性:诊断时,报告利益相关者之间的主要分歧,评估组织怎样对待这些差异。

政治两难

谁获得利益[3]

谁将从诊断研究中获益——是最初提议进行诊断研究的委托人,还是组织中某个特定的阶层(如高级管理层)? 是其问题首先被介绍给咨询顾问的某个单位或团体的全体成员,还是整个组织? 这个问题抓住了政治两难的实质:无论一个组织内部的关系有多么融洽,诊断研究势必给某些群体和个人带来更多的益处,而另外的群体和个人或许会受到损害。

诊断会给某些人带来威胁和损害的一个最明显的理由是,诊断可能会揭示工作中的不足或组织的缺陷,而有些人则必须对此负责。另外,诊断建议书或许会提出增加某些个人或单位的资源或职权。诊断还会对特定的成员或单位产生不同的影响,因为它给人们提供了额外的信息,加强了他们对组织工作的理解,而这可能提高了他们采取特定行动的能力。也许在委托人和咨询顾问界定问题和选择组织层次或组织特征的重点的方法中,便隐藏着某些潜在的权力因素,例如,注重较低层次雇员中的劳动力成本,而不是管理实践和组织设计,会产生隐形成本而降低生产率。

诊断建议书可能以牺牲其他人的利益为代价支持某些具有特殊价值的职位。例如,如果咨询顾问建议管理人员将更多的权力下放,增加决策的参与水平,那么这些建议会和有些管理人员的利益产生冲突,因为他们从当前集中的权力中获得了个人利益。不足为奇的是,能够从诊断中受益的人们对于实施

诊断研究将持欢迎和支持态度,而那些在诊断中预期受损的人则会持反对态度或仅仅只是勉强合作。因此,咨询顾问必须确定哪些人将是他们工作的主要受益者,怎样对待可能在诊断中遭受损失的人。

解决办法

局部解决政治两难还是有很多办法,从为组织的全体成员谋利益,到仅把诊断当作对需要这项研究的具体委托人的服务,不一而足。按照前面一种观点——它占据了大量的早期组织发展的文献,咨询顾问有义务改善整个组织的状况,而不是提高某些个人在组织中的地位。因此诊断的目标和干预行动要定义为最大限度地改善组织的性能(如健康、有效性、凝聚力)。这种使组织全体成员受益的尝试,可能会因为忽略了政治和权力的现实而受到指责。由于专注于抽象的组织状况,咨询顾问可能会忽视受到诊断影响的人们之间的具体关系。此外,只注重抽象的组织状况的咨询顾问,可能会自以为是地认为某些做法会对组织有所裨益,于是他们所追求的项目目标或作出的诊断建议书不能得到广泛的理解或者在组织内部遭到拒绝。

虽然专注于整个组织状况的做法具有局限性,但是这种方法确实使两条职业道德具有格外重要的意义。无论怎样解决政治的两难问题,这两条都适用于咨询顾问和其他从业人员。第一,咨询顾问对所获得的关于组织成员的个人信息必须保守秘密。第二,咨询顾问应该尽力避免对组织成员个人利益造成不合理的伤害。当咨询顾问努力为整个组织谋求利益的时候,这两项责任便成为实践中必需的道德义务。如果有理由认为诊断对整个组织有贡献,那么咨询顾问就应该避免在组织内部对某个具体个人的行为进行诊断;相反,咨询顾问应该专注于整个组织所有单位的情况,专注于问题的系统根源。从这个观点出发,咨询顾问不应该在人员的雇佣、替换或留用方面提出具体建议,也不应该报告对具体人员的任何发现。另外,咨询顾问应该竭尽全力,保证在使用调查资料时,不暴露任何组织成员个人的观点和行为。避免评估和暴露组织成员个人的做法,有利于加强人们对诊断的信任与合作,提高了实现组织变革——而不是个人层次上的变革的能力。遗憾的是,这种方法通常不能应用于单位领导,上级管理层和外界团体都认为他们与单位的工作密切相关并对单位的工作状况负有直接的责任。

一些咨询顾问所偏好的解决政治两难问题的方法,与上面所介绍的正好相反。这种相反的方法认为诊断从业人员,像其他咨询顾问一样,主要忠诚于他们的委托人。这种做法的好处在于,咨询人员不介入他们无法控制的政治过程,还可以简化确定诊断目标和优先处理的事情的过程。然而这种解决问题的方法会受到道德上的约束,甚至根本行不通。在实践中,往往难于决定咨询顾问该忠诚于哪位委托人,是有权支付诊断研究经费的人,还是最早提议诊

断的人？是那些倡导并赞助诊断的，还是那些接受诊断反馈并按其行事的人？在许多情况下，不同的人具有不同的需求和利益。

前面提到的两种解决问题的方法等于断定解决政治的两难处境在于利用两难中的一端：第一种方法试图使每个人受益，而第二种方法则意味着主要使某个个人或子群体受益。其他的局部解决问题的方法试图在这两个极端中间探索一条道路，现实地、直接地处理组织的基本政治特征。

一个可以选择的方法是，为诊断寻求广泛的支持和监督，以便使组织成员承担相应的责任，协商和解决研究所涉及的诸多权力问题。例如，对一家工业公司的研究可以争取包括劳资双方代表在内的委员会的支持和协作（Mirvis & Seashore, 1980）。诊断得到广泛的支持和监督的主要弊端在于，它使得研究设计和资料分析容易受到政治压力的影响，而这种压力正是赞助方所力图克服的。

还有一个常用的方法，可以使咨询顾问摆脱解决目标两难和政治两难的责任问题（Argyris, 1970; Bowen, 1977）。按照这个方法，咨询顾问的主要职责就是向委托人提供有效信息，并由他们自己决定是否和怎样按照这些信息行动。这种方法的优点在于，防止咨询顾问将自己的价值观和建议强加给委托人组织，使咨询顾问认识到这样一个事实：根据诊断结果采取行动的权力和责任在于组织的成员，而不在于咨询顾问。然而，这个方法有时会留下一些尚未解决的关键问题：有效信息由什么构成，谁是真正的委托人。因此，提倡这种观点无意之中使得咨询顾问低估了他们工作的政治影响，并一味指责委托人未能按照他们提出的诊断建议采取行动。

一种不那么简明但是更实际的解决政治两难的方法是，假定咨询顾问主要只对有限的委托人负责，这些委托人必须清楚地表明他们对诊断的期待和诊断优先考虑的事情。因此，第一步，要求委托人——有无咨询顾问的帮助均可——界定研究目标和将要使用的评估标准，如评估组织的有效性的标准。第二步，咨询顾问补充介绍一些与委托人的目标及要求相符合的评估标准。此外，咨询顾问可以支持这类界定问题和解决问题的方法：使最大范围的个体和群体受益，但又在委托人限定的优先考虑的事情范围以内。

根据这种方法，咨询顾问可以提倡特殊的目标和有效性标准，可以支持以特殊的方法解决组织的问题。然而，咨询顾问还是受到限制，必须和委托人的需求和期待保持一致。另外，解释诊断结果并采取相应行动的最终责任还是在于委托人。这种方法的主要缺陷是，它可能使咨询顾问的工作过于迎合委托人的期待，而不是对委托人组织的需要作出全面客观的评估。结果，咨询顾问可能找不到无效性的根源，也无法在委托人现有基础上，找到新的改善组织状况的途径。这种方法还有一个缺陷，咨询顾问必须在好些声称自己是“真正的委托人”的个体当中，或者在那些扮演部分委托人角色的人员当中进行

选择。

那么,咨询顾问怎样确定谁是合适的委托人?一种答案是,他们找出的那个人必须既有权力,又有专门知识将诊断作为手段来改善组织的状况。从这一点出发,理想的委托人通常是组织运作中的最高执行官,常被称作 CEO 或具有半自主权的分部领导。还有一种可能性,理想的委托人是职能部门的领导,如人力资源部的领导,他有责任处理诊断正在考察的问题和需求。

这种界定委托人的方式帮助咨询顾问决定与谁密切合作,一起制订诊断计划并提出诊断建议。然而在诊断工作开始时,咨询顾问并不知道哪些职员有权并具有专业知识,能够理解诊断的反馈资料并能成功地实施诊断推荐的方案。此外,这种方法要求咨询顾问作出一个强假设:他们的委托人能够清晰地界定组织的首要利益或目标,并且将据此采取行动。还有一项额外的困难,即这种解决政治两难的办法有效地排除了从属群体(如工人或社区代表)直接参与制订诊断工作目标或形成诊断建议的过程。

实践中,某些个人或群体总会从诊断及后来的变革中获益,而另一些人将从中受到损害。因此,咨询顾问及其委托人必须在政治的两难处境中,制订一套可以为双方都接受的折中的行动方案。如果咨询顾问预料到了其工作的政治影响,他们就更可能避免或妥善处理对于诊断研究或诊断建议的反对意见。

职 业 两 难

这种两难问题涉及严格的职业标准与个人价值观或自身利益之间的紧张关系。

职业标准与咨询顾问的利益

对于职业上的两难有这样一种解释:它来自两个方面的紧张关系,一方面是正直廉洁的职业道德所必须遵从的指令,另一方面是咨询顾问努力使他们的服务市场化,让委托人满意,保持职业信誉。在极端情况下,这种两难逼迫咨询顾问必须作出选择:取悦于委托人还是实施诚实正直的组织评估。有时咨询顾问发现,委托人要求诊断只是为了获得专家对他们已经决定了的行动步骤表示认可。他们的决定可能反映了关于其组织实际发生事情的“宠物理论”(pet theory),或者只是赶时髦、权宜之举。在其他例子中,委托人仅仅只想利用诊断来抵御批评意见。在上述情况下,委托人也许会对背离他们计划和成见的诊断结果或建议采取敌视的态度。

外部咨询顾问有时会回避或中止那种威胁到诚信的诊断项目。但是如果内部咨询顾问拒绝这种诊断项目可能会危及自己的饭碗,那他们应该怎么做

呢？如果内部咨询顾问或外部咨询顾问已经开始了诊断工作，然后才发现他们的委托人已经对结果作出了预先判断，这时他们该怎么办？在这样的情况下，咨询顾问可以竭尽全力扩充委托人和其他组织成员所使用的研究方法，使组织状况得到真正的改善，而不是帮助委托人获取狭隘的自身利益。

在其他情况下，对咨询顾问更难的是，解决他们自身利益与职业责任及义务之间的紧张关系。例如，某些有前途的模型和技术尚未接受检验，咨询顾问应该冒险试用这些看来合适但也许不能取得预期结果的方法吗？他们是否应该坚持使用熟悉的收集资料的方法——这能够马上见效，给委托人留下良好印象，却不能对改善组织状况有太多裨益。在这种情况下，理想的做法是，咨询顾问向委托人作出解释，说明使用常规的、非专门设计的方法不能有效地解决问题，委托人应该同意承担运用更新的研究方法所带来的风险和不确定性。

咨询顾问所关心的一个问题是，如果他们承认有些咨询任务超出了他们的专业领域，他们就会显得无知并失去接受任务的机会。然而，事实上许多重要的组织问题都超出了咨询顾问的能力范围，因为他们主要接受的只是普通管理学、社会科学或行为科学方面的训练。从职业道德上讲，咨询顾问有责任让委托人了解这些局限性，如果需要的话可以请有关专家帮忙。

职业上的诚信与个人利益之间的冲突还源于应用社会科学和行为科学所具有的试验性与模糊性的地位。作为研究者，咨询顾问认识到，使用不同的测量技术或使用稍有不同的变量定义，就会改变研究结果。他们还认识到，诊断问题可以用不同的方式构建，对于组织状况的分析以及对它的改进也绝非只有一种似乎有理的方法。他们同样懂得，只有有限的研究证据支持许多一般的干预行动和变革设计。咨询顾问让委托人组织的成员知道这些局限性和模糊性，不会显得太浅薄太不专业吗？

这个问题的答案在于咨询顾问与委托人之间的关系。如果咨询顾问把自己当作是用科学武装起来的专家，具有解决组织问题所需的全部知识和技术，他们就很难承认这种模糊性。否则，他们可以让人们了解，许多诊断说明和建议都只有有限的研究证据作为基础。另外，咨询和管理是一种必须处理极其模糊、复杂的问题的职业（Weick，1995）。管理人员和咨询顾问都必须接受这些挑战，不断地构建、检查、再构建他们的分析和说明（Schon，1983）。站在这个高度，咨询顾问可以鼓励委托人采取以初步假设为基础的检验态度来面对模糊性。使用检验方法的委托人也许可以这样说："诊断似乎对于问题的原因作出了很好的解释，似乎提供了一些好的解决办法，姑且让我们试试，看情况究竟会怎样。"

这种试验的方法可以对干预行动的效果进行系统的检验，可以开展不太严格的试验性项目，运用更加普遍的假设—检验的方法处理日常事务。这种试验性的态度从一位管理人员那里得到了体现，她决定检验一下她对授权的

收益和风险的理解,以及对有效授权的必备条件的理解。她分派给下属更多的责任,制订了新的汇报制度。然后,她考察授权怎样影响她手下的职员以及她与他们的关系,根据这个评估,她对自己的行为作出相应调整。

当咨询顾问试图以比一般的要求更复杂的形式收集和分析资料时,便出现了另外一种形式的职业道德与个人利益的冲突。他们或许会因此增加酬金,或者得到的资料可用于学术研究和其他咨询项目。在这两种情形中,应用于其他咨询行业的相同标准在此同样适用:像其他专业人员一样,咨询顾问也受到鼓励发表他们的研究报告和成果,但是他们不能为此而利用委托人。同样,没有人在咨询顾问进入该行业之前让他们发誓固守清贫。只是他们不能以伤害委托人的方式或者以制造不合理的隐形支出的方式牟取个人利益。

评估诊断项目

职业上两难的第二种解释涉及诊断项目的评估。理想的情况是,像其他形式的组织干预行动一样,诊断研究应该受到评估。不然,咨询顾问就不能合法地宣称他们的工作是科学的,也不能系统地改进自己的工作。然而对于诊断项目的评估和反馈有许多实际限制。有时咨询顾问或委托人在项目评估前退缩,以逃避批评或者回避令人失望的项目结果。咨询顾问在完成了诊断之后常常与委托人失去联系,因此他们得不到关于诊断结果的有意义的反馈。即使咨询顾问得到了反馈,他们也往往得不到关于诊断和其他形式咨询结果的客观评估。如果委托人组织想要改善组织状况——这是诊断的最终目标,就必须完成一系列复杂的行动链,而诊断只是其中一个环节。

由于咨询顾问不能暴露有关委托人及其组织的特别信息,这就使得对诊断的评估更加复杂化。为了保证评估的客观性,有必要让外界调查人员来进行,同时还要接受同行的批评和评论,这极大地有助于改进诊断工作实践。通过进行自评,咨询顾问可以局部地弥补不足之处,另外,他们还可以发表他们的工作报告,在报告中可以虚构委托人组织的身份,仅涉及抽象的一般意义的研究及经验(Argyris, 1970)。

当评估诊断可行的时候,评估标准应该反映诊断的目标,应该考虑到难以分离出诊断对组织的独立影响。以下是可能的评估标准:

- 提供给委托人和其他成员的诊断资料和信息效用
- 诊断帮助委托人和成员解决具体问题和降低无效性的范围
- 诊断对成员评估自己组织的有效性的贡献
- 诊断建议的可视效果
- 在制订决策和行动计划中,诊断反馈资料的使用程度
- 参与诊断和接受诊断在何种程度上帮助委托人提高自我评估、群体决策、行动计划的能力

保持个人诚信

职业上两难的第三种解释涉及咨询顾问为委托人服务的义务与咨询顾问自己的个人价值观及理想之间的冲突。咨询顾问像其他专业人员一样,必须形成自己的标准,当个人的价值观和道德准则与组织的任务和实践以及成员的行为发生冲突时,咨询顾问需要自己决定接受还是拒绝任务。例如,多数咨询顾问会拒绝与犯罪联合组织所控制的业务有关的任务。不幸的是,道德问题很少这样泾渭分明。

例如,咨询顾问应该扪心自问,从他们自己的价值观和组织的运行出发,是否希望他们的工作能够增加高层经理及行政管理人员的权力,而这些人已经很有权力,并且有时还滥用权力。有些作者(如 Alinsky, 1989)已经对这种权力分配的不平等作出了回应,提倡运用行为科学知识,支持弱势群体,如贫困街区中的住户联合会和街道协会。然而,这些变革的代理人并不是经常有足够的机会,接近这些他们希望对其施加影响,使之成为诊断研究对象的组织。至少,咨询顾问应该认识到他们的工作具有政治影响,认识到他们对于使用和滥用权力具有隐含的价值取向。

这里所讲的 3 种两难问题以及其他道德难题,都没有可供选择的、普遍适用的解决办法。然而,咨询顾问可以在这些问题变得严重和难以解决之前,就充分地预见困难,这样就可以更好地应对与这些问题相关的挑战。对道德两难和实践两难的预见,可以比较容易地使咨询顾问的期待与具有影响力的委托人组织成员的期待协调一致。在诊断开始之初和签订合同的阶段澄清这些问题,可以缓解以后在这些问题上的冲突,这些问题包括:研究目标;收集、分析、储存、反馈敏感的诊断资料的方法;避免查出和惩罚有问题的雇员和群体的合适途径(Sashkin & Prien, 1996)。

结　论

诊断的成功极大地依赖咨询顾问怎样解决这里所提出来的两难问题,以及怎样应对诊断所带来的分析上、过程上和方法上的挑战。咨询顾问必须精心地维持某种平衡。他们必须在委托人的需求及愿望与组织中其他利益相关者的需求及愿望之间保持平衡,必须在委托人的需求及愿望与咨询顾问自己从专业的角度对组织有效性的理解之间保持平衡。他们还必须注意以下几个方面的平衡:收集及分析有效而可信的资料,时间、资源的限制,促进诊断与对诊断结果的反应之间的结合。

从事诊断是进行一项艰难而富有挑战性的有益工作:帮助卷入复杂多变

的关系网络中的人们认识到组织正在如何运作及其成因;找到一条途径为委托人服务,他们也许正在为是否接受帮助而举棋不定;应对那些坚决反对诊断项目的人;在项目的限制和混乱纷繁的强制责任、价值观、职业标准当中进行区分和选择。

注 释

1 本章中的一部分是以哈里森(Harrison,1990)为依据进行修改的,并获得了《管理咨询杂志》的授权。

2 这一讨论在特纳(Turner,1982)"咨询目标分析"的基础上发展扩充而成。

3 以下关于政治两难和职业两难的讨论,部分地依据:Walton and Warwick,1973。其他关于咨询中的职业道德的讨论,参见:American Psychological Association, 1992;Gellerman, Frankel, and Ladenson,1990; Mclean and De Vogel,2002; Sashkin and Prien,1996。

普通定向访谈

附录 A

定向访谈(orientation interview)是就一个部门或单位的重要特性以及它所面临的主要问题与挑战收集资料[1]。这里的大部分内容涉及主要的系统特征和分析层次。这些题目经修改后可以更好地适应委托人组织的特定条件,或适合特殊的诊断主题,或运用于各个分部以及整个组织。定向访谈可以持续半个小时到一个半小时。如果时间有限或受访者对敏感性问题感到不适,标有星号的题目可以跳过或用其他资料收集形式代替。

开始前,访谈员应说明访谈旨在帮助咨询顾问了解被诊断单位是怎样运作的,告诉受访人谁是研究的赞助者并将获得反馈资料。访谈员还应说明受访人是如何选取的,并解释个人的回答是保密的,反馈提供的只是总体的回答情况而不是具体个人的情况。

Ⅰ.个人及其工作(个人层次)

1. 请告知您的基本情况和目前的工作(职位)。(弄清工作名称、专业程度、组织内外的经历,在哪个具体部门供职)

*2. 在这儿工作怎样?(弄清对组织、工作和任务的感受,比如:非常专业、有趣、令人沮丧、充满竞争、担心重组和未来的岗位等)

Ⅱ.工作角色、技术和输出(群体或更高层次,视受访者的职位而定)

1. 贵单位的主要输出是什么——产品、服务和思想?组织内外什么单位接收这些输出?

2. 贵单位(群体/部门/分部/组织)承担哪些任务?(弄清任务的性质和需要解决的问题)通常做这些事情的主要技巧和技术是什么?

*3. 完成工作或以自己喜欢的方式做事存在困难和障碍吗?它们能被克服吗?

Ⅲ.群体结构和过程:控制与协调机制(群体与组织层次)

1.贵单位与组织之间的控制与协调状况如何?(弄清所使用的控制类型,如预算、直接监督、质量控制、定期评估和目标管理)

*2.贵单位的目的与目标清楚明确吗?具体情况怎样?(弄清目标的要求以及使目标细化的方式方法)

*3.您怎么知道已经做好了一项工作?(弄清标准的性质、反馈的类型和时间)

Ⅳ.环境:组织内单位之间的关系(群体与组织层次)

*1.为了完成工作任务必须和其他哪些单位进行合作?和其他协作单位接触的情况如何?

2.贵单位需要从其他单位获得哪类帮助——资金、行动支持、物资、人员、信息等?怎么得到它们?

3.和其他单位的关系是和谐安定,还是问题丛生很不稳定?如果出现问题,请仔细描述它们并说明是怎样处理它们的。

Ⅴ.环境:外部关系、系统动力和历史(群体与组织层次)

1.最近几年组织(或单位)发生了哪些改变?

2.贵单位/组织在什么市场或领域里运行(或竞争)?在这些市场(或领域)里贵组织处于怎样的位置?其位置正在发生怎样的变化?(询问关于客户/委托人、竞争对手、税收、市场份额、声誉、调控、资金和赞助方的情况)

*3.在人员、物资、服务、资金和信息等资源中,你们从外部组织得到的主要是哪类?你们提供给外部组织的又是哪类?你们最依赖哪个组织?

*4.贵单位需要了解外部组织正在发生的哪类事情?怎么得到它们?

5.您在获取或提供资源或知识的过程中遇到了困难和挑战吗?和外部群体与环境打交道有麻烦吗?若有,请描述具体情况并说明是如何处理的。

Ⅵ.结构(群体与组织层次)

1.请描述贵单位的正式结构(组织)以及它在整个组织当中的地位。(弄清工作详情、单位职能、汇报关系等。若可以,让受访者描绘一张组织示意图,展现单位的结构以及它与组织其余部分的关系)

*2.贵单位所有人都必须遵守的主要规则或程序是什么?

*3.关于人们健康、安全以及退休方面存在哪些措施与安排?

*4.工作中有机会获得更高的技能或培训吗?

*5.除了正式的单位间的往来外,还存在哪些其他(非正式)群体和人际

关系？（弄清各种工作小组、小集团，以及部门或相同族群背景的雇员群体之间或其内部的联系）

Ⅶ. 过程（群体层次）

1. 谁是您的主管——他（或她）直接对您的工作负责？您和他（或她）共事的情况如何？ *您和他（或她）工作联系的密切程度如何？

2. 工作优秀的员工可获得怎样的报酬？（弄清报酬的类型、获得它们的条件、关于公平的感受）

*3. 在贵单位非正式群体及其关系发挥怎样的作用？属于不同非正式群体的成员相互有联系吗？

*4. 人们怎样发现单位和组织是作为一个整体运作的？（弄清正式和非正式的沟通渠道以及它们的用途）

*5. 贵单位是如何作出决定的？作为一个整体的组织或分部是如何作出决定的？这些决定对贵单位有何影响？

*6. 在那些影响您工作的决策中您有多少发言权？当对您有影响的决策作出时，您的主管对您的观点或建议重视程度如何？（弄清不同类型的决策可能出现的不同情况）

*7. 谁是贵单位真正有影响的人？谁真正控制了作为整体的组织运作？

*8. 当单位里的人们意见不统一时，问题是如何解决的？（如：老板独自作出决定，大家讨论问题的各个方面直到找到最佳的解决方案，或大家达成妥协）

Ⅷ. 文化和过程（群体与组织层次）

1. 如果您要告诉朋友目前工作的真实状况，您会如何描述所在单位的氛围？（弄清员工间的关系、日常实践、规范、对于工作本质的信仰、工作是如何完成的、雇员介入的程度）

2. 为了从周围得到帮助，人们必须做些什么？（弄清在单位和组织中得到奖励的行为类型）

*3. 这里最看重哪方面的工作？（如：质量、成本、速度、数量、创新）

*4. 在单位里您会承担一定风险或遭受一定损失吗？（弄清对创造性的支持、风险的承担，以及对待批评的态度等情况）

*5. 如果您有一个新的想法（关于服务、产品或管理等），您的主管、同事以及组织的高层人士会有怎样的反应？

6. 雇员和管理者的关系如何？是否有工会？如果有，工会怎样介入工资与利润以外的议题？（弄清工会介入诸如岗位命名和工作安排的改变等问题的情况）

Ⅸ. 文化和目标(群体与组织层次)

1. 能举出贵单位非常成功的一个例子吗？失败的例子呢？(弄清什么是成功或失败的定义,以及关于原因的假设)

*2. 您认为什么是你们组织的总体任务或目标(而组织自称的又是什么)？组织是如何追求其目标的？(弄清公开的目标和实际的目标之间的差异)

*3. 您觉得你们单位和组织作为一个整体是有效地运作的吗？您理解的有效性是什么含义？

Ⅹ. 问题和挑战(群体与组织层次)

1. 在您看来,贵单位的主要优势是什么？作为一个整体的组织的主要优势又是什么？贵单位的主要劣势是什么？作为一个整体的组织(或分部)的主要劣势又是什么？[关于劣势也可以这么问:贵单位最需要改变的事情是什么？作为一个整体的组织最需要改变的事情又是什么？(弄清提及这些问题的理由)]

*2. 您认为在未来两到三年里你们单位和组织面临的主要挑战是什么？

* 您有应对它们的建议吗？

Ⅺ. 个人满意度

*1. 总体来说(如果还不是显而易见的话),您对目前工作的满意程度如何？您感到最满意的事情是什么？最不满意的又是什么？

注　释

1 这里的访谈内容部分摘自：Burke(1982,pp. 200-202)，Levinson(1972,pp. 527-529)，Nadler(1977,pp. 187-191)。

诊断和评估的工具

附录 B

本附录列出了一些在以往诊断研究中证明是有效的标准化的测量工具，以及一些标准化的研究工具，以供咨询人员进行有效的诊断测量和作为对不同的组织进行比较的基础。本附录还提供了一些诊断模型，咨询顾问和委托人可以从中发展出适合特定组织的专门工具。大多数测量工具是自填式问卷。在这些工具中，受访者的认知、态度及描述，经平均化处理后作为群体或组织的得分标识。请查看所提供的工具来源，了解其技术方面的信息以及使用者的责任或要求。使用这些工具必须得到原作者或出版商的许可，在使用一个现成的测量工具的部分或全部时，应该表达适当的谢意。学术期刊（参见附录 D）、工具书和评论文章提供了更多的量表和测量工具，请参阅如下作品：Ashkenasy, Wilderom, and Peterson（2000）；Cook, Hepworth, and Wair（1981）；Kraut（1996）；Lester and Bishop（2001）；Price（1997）；Rousseau（1990）。通过 ERIC 和 MEDLINE 这样的主题索引，可以查阅专门为特定类型组织制作的测量工具（如：Gershon, Stone, Bakken & Larson, 2004；Lester & Bishop, 2001；Scott, Mannion, Dannion, Davies & Marshall, 2003）。

一般的工具与模型

这部分讨论的工具与模型覆盖许多领域。调查者可以从中选择子量表以适应特定的问题或主题。

组织评估目录（Organization Assessment Inventory, OAI）

组织评估目录（Van de Ven & Ferry, 1980）包含一系列的问卷表，能提供个人、单位、分部和组织层次的精确的、有时是复杂的资料。这个工具运用于许多基础的应用性调查研究。有实质性证据表明从 OAI 中构造的量表具有一定的信度、建构效度和预测效度（Gresov, 1989；Van de Ven & Chu, 1989；Van

de Ven & Walker,1984)。欲了解运用 OAI 的进一步信息和一系列相关研究,请和安德鲁· 凡德宛教授联系(通讯地址为:Andrew Van de Ven, 3M Professor of Human Systems Management, Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis, MN 55455;电子邮箱为:avandeven@ csom. umn. edu)。

密歇根组织评估问卷表(Michigan Organizational Assessment Questionnaire, MOAQ)

密歇根组织评估问卷表(Cammann, Fichman, Jenkins & Kelsh, 1983)含括个人、群体和组织层次的广泛变量,提供了开展大量持续性组织调查的基础。欲了解"密歇根工作生活质量计划"中其他测量工具的相关信息,请参见:Seashore, Lawler, Mervis, and Cammann(1983)。

组织评估调查(Organization Assessment Survey)

该测量工具由美国人事管理局开发出来,为政府部门提供了一个标准化的工具,用以评估组织的优势与劣势,安排培训与改变计划,以及进行不同时期不同部门之间的比较。联邦政府许多部门以及部分州政府部门使用了该调查表。它覆盖员工对组织氛围 17 个方面的感知,包括奖励、培训、革新、消费取向、团队工作、交流、执行、监督和多样性等。调查可以通过互联网或填写印刷问卷的方式来完成。参见:Muldrow, Schay, and Buckley(2002);点击:http://www. opm. gov/employ/html/org_asse. asp;或者与布莱盖特· 思切主任联系(通讯地址为:Brigette Schay, director of assessment services, Division for HR Products and Services, U. S. Office of Personnel Management。电子邮箱:bwschay@ opm. gov。

组织配合性测验(Organization Fitness Profiling, OFP)

组织配合性测验是一个帮助高层管理者将组织(内部系统)与其发展战略紧密结合的一个程序。OFP 被运用于识别执行组织战略的障碍,重新设计组织计划以提高战略作用(Beer & Eisenstat, 1996;Beer, Eisenstat, & Biggadike, 1996)。OFP 将组织目标(具体目标与经营策略)和组织能力(合作、竞争、承诺、沟通、冲突管理、创造性和能力管理)联结起来。这些又依次联系着组织的手段(领导小组、工作系统、管理程序、人力资源系统、原则与文化、合作情境)。OFP 的资料可以由特定组织中职能部门的成员通过开放式的访谈来收集。欲知详情,参见:www. orgfitness. com。

Burke-Litwin 模型和调查(Burke-Litwin Model and Survey)

这个流行的系统模型明确划分出由参与者报告的、决定组织绩效的 11 个

方面。它们被组合为变革(宏观)因素(环境、使命与战略、领导、文化)和执行因素(结构、管理实践、政策与程序、工作单位氛围、任务要求、动机,以及个人需求和价值观)。调查表由这样的一个模型(Burke, Coruzzi & Church, 1996)衍生出来,该模型包含标准化的问卷和针对委托人组织及诊断问题的特殊项目。

专门的工具与模型

此部分讨论的工具与模型聚焦于某一个或几个系统要素或特征。

人力资源记分卡(Human Resources Scorecard)

这个基础研究模型(Becker, Huselid & Ulrich, 2001)提供了一个指南,用以评估一个公司的人力资源功能和它的战略实施系统的结合情况。此模型区分出人力资源的积极因素,它们可以激发或提高工作效能,从而有利于战略的实施。记分卡资料主要取自人力资源管理的现存记录(如由完成和培训新员工的时间决定的奖励比例)。欲使用这个记分卡,请参见:Walker and Randall (2001)。人力资源咨询公司可提供基于上述普通评估模型的专业化咨询和数据管理服务。

国家组织调查(National Organization Survey)

这个研究导向的调查(Kalleberg, Spaeth, Marsden & Knoke, 1996)旨在提供全美 1 002 个政府机构的人力资源实践的数据。此工具重点测量全体员工、培训、临时合同使用、高绩效工作组织、激励,以及利润情况;也包含正式结构,员工背景特征,环境,生产能力,以及工作情况。欲了解详情,请参见:Kalleberg, Marsden, and Knoke (2001),或点击:http://www.icpsr.umich.edu:8080/ICPSR-STUDY/03190.xml。

文化考察

克尔曼-萨克斯通文化差距调查(Kilmann-Saxton Culture Gap Survey)(Kilmann & Saxton,1983)考察在任务支持、任务创新、社会关系和个人自由等方面,现实的工作群体规范与理想的工作群体规范之间的差距。为了改进工作,就应该消除差距。哈里森和斯托克斯(Harrison and Stokes,1992)提供了反映15 个方面文化特征的系统陈述。还有一些文化考察工具被开发出来评估计划合并公司的一致性程度(可点击:http://www.lsolowassociates.com/MainPages/Strategy/CutureAudit.html)。

小组诊断调查

小组(团队)诊断调查运用一个由工作小组成员自我报告的问卷表,内容涉及小组是如何构成、支撑和领导的。该工具测量的概念包含在“哈克曼群体执行任务的行动模型”(Hackman’s Action Model for Group Task Performance,参见第4章)以及哈克曼的后续研发之中(Hackman, 2002)。它还提供了对成员一起工作好坏的评估和对他们的积极性与满意度的测量。详情可点击:http://www.wjh.harvard.edu/~tds/。

组织发展和团队建设测量工具

参见法伊弗(Pfeiffer)小组年度出版物中(如:Biech, 2004)用于相关活动的简短问卷。这些问卷中的大多数不适合研究型的调查。

多因素领导问卷表(Multifactor Leadership Questionnaire)

这个被广泛运用并得到很好发展的工具(http://www.mindgarden.com/Assessments/mlq.htm; Avolio, Bass & Jung, 1999)可测量高层和中层管理者运用“事务型领导”(即结果导向的管理)与“变革型领导”(即运用权力影响他人实现领导者的组织理念)这两种领导方式的程度。它适用于公共及私人组织,而研究表明,领导方式的测量与组织有效性的测量密切相关(Yukl, 2001)。

附录C

诊断会议行为指南

这个指南假定许多因素影响群体表现及其有效性,并不存在适合所有任务类型且适合所有群体构成、技术及组织情景的最佳的普遍程序(参见第3章)。因此,这里所列问题只是引导人们注意重要的群体过程,以便咨询人员从中得出每个因素重要性及其作用的结论。由于问题仅仅只是观察指南,它们并不提供记录哪个特殊行为或进行何种推断的具体指示。为了回答这里的每一个诊断问题,观察员必须审查会议期间观察到的行为记录(如大声喊叫),决定从观察中作出什么概括(如成员之间常常相互大声喊叫),并从中作出合适的推断(如大声喊叫表明成员持有不同的个人意见,但并不意味着主要集中在当前的任务上)。使用者可以选择问题,并作修改后再使用,以适应观察群体的特殊性质以及相关的有效性标准。除了指导观察,这些问题还提供了一个反馈框架。那些希望作自我诊断的群体也可以使用本指南。

关于群体会议的问题

目的、目标和程序

会议的目的或欲处理的问题事先交待了吗?是否提供了调配时间与资源的、清楚的行动方针,以实现预定目标?与会者理解并接受会议及群体的目的、目标吗?抑或他们看来拥有不同的、潜藏的会议议程?

参　与

领导以外的参与者认同发展目标和会议方针吗?大部分时间里,大多数人都参与其中还是只有少数人谈话?发表了多少不同的观点?与会者有时间和能力审查获得的信息吗?他们为讨论做了准备吗?

信息和观点的流向

有机会对提出的观点与建议进行分类和拓展吗？这些观点与建议适合概括总结以便与会者可以跟踪它们的进展吗？会议主席对讨论进行引导与控制的程度如何？讨论从一个话题转到另一个话题容易吗？这些话题的转变必须由领导采取强制手段吗？或者只有少数人参与其中吗？

解决问题

作出决定前与会者清楚地界定了所面对的问题并探讨了替代的解决方案吗？他们重视替代方案并严肃坚持不同意见吗？抑或他们陷入群体思维，每人都在没有严肃讨论的情况下支持某个方案？除了短期效果外，他们重视行动的长期后果吗？与会者从过去的经验中学习吸收到一些东西吗？他们既重视解决问题的新观点和新方法，同时也重视熟悉的、经受时间考验的旧观点和旧方法吗？

作出决定

与会者对于建议通常采取什么类型的做法：忽略它们，由高层接受或拒绝，由少数有权者作出决定，还是投票表决？与会者接受这些方法吗？这些方法产生了最好的决定吗？是否还有重要问题悬而未决？

冲　突

会议期间发生了什么重要的冲突？冲突刺激了思考与问题的解决，还是扰乱了会议？冲突是如何处理的？——某人运用权力解决，某派让步，讨价还价，或是达成一个相互满意的方案？依靠这些方法产生了什么影响（如：成员对一起工作看起来有些担心、消极和隔阂）？

人际关系和感受

群体的凝聚力如何？有机会增强群体的团结吗？与会者对于拥有不同的社会与个人背景、工作经验和专业领域的他人反应如何？他们尊重甚至看重这些差异吗？或者某些形式的多样性使得与会者难以共同工作？他们依据共同的标准和价值讨论观点的差异吗？或者他们只是将差异看作个人之间的冲突？成员相互信任吗？他们相互倾听，还是相互打断或不予理睬？

结　果

与会者觉得会议是令人满意还是令人沮丧？会议的主要结果是什么——解决、决定、建议、观点等？行动的含义阐述清楚了吗？——包括：执行它们的

责任，时间、人员与资源的配置，以及后续的形式与评估。对于这些结果，与会者、领导和外部利益相关者的满意程度如何？结果符合相关有效性标准的程度如何？

上面所列各个事项的重要性程度，取决于群体的职能和它是否拥有影响群体有效性的特殊性质（如决策的参与性），咨询顾问必须重视这些特性对特定有效性指标的影响。应考虑与会者是否认同发展目标和行动方针。如果咨询顾问将群体成员的满意度和感受作为有效性的重要指标，那么参与目标制订可以真正促进有效性。如果将作出决定的速度作为评估的标准，那么参与目标制订可能降低有效性。群体运作的具体情境也很重要。考虑职能交叉团队的情况：假定一家私营公司里的一个团队欲发展一条新的服务线，它可能接受管理层制订的一般目标和其他重要原则，但团队成员还可能希望发展自己的操作目标和程序。比较而言，一个类似团队的成员若在一个更具权威性的情境里（如军队），则更容易接受上级制订的大多数的操作目标和程序。

D 附录 提高诊断专业水平的资源

专业培训

大学的社会与行为科学系以及职业学校开设的有关组织与组织行为方面的课程，为学生提供了有用的方法和概念框架。有些教学项目还提供了有关应用研究、组织发展、管理变革和咨询的少量课程。许多管理学院的重心放在组织行为和人力资源管理上面。开设统计和定量研究技术方面的课程也很普遍。数目不断增加的职业学校还提供定性研究技术的培训，如无结构式观察和开放式访谈。然而，这些方法更多是由人类学系、社会学系和心理学系来讲授。

专题讨论会和会议

许多大学提供了晚间课程，它们具有更多的实践取向从而区别于正式课程。大量相关主题的专题讨论会、研讨班、会议以及出版物，都是由专业和学术机构承办的，包括如下组织[1]：

- 管理学会（Academy of Management，http://www.aomonline.org）（组织变革与发展分会、管理咨询分会的旨趣更专门一些）
- 美国管理协会（American Management Association，http:www.amanet.org）
- 美国培训与发展协会（American Society for Training and Development，http://www.astd.org）
- 美国社会学学会，组织、职业和工作分会（American Sociological Association，Section on Organizations，Occupations，and Work，http://www.asanet.org/sections/oow.html）
- 欧洲工作与组织心理学学会（European Association of Work and Organizational Psychology，http://www.tuta.hut.fi/eawop）

- 国际应用心理学学会,工作与组织心理学分会(International Association of Applied Psychology, Division of Work and Organizational Psychology, http://www.iaapsy.org)
- 国际人力资源信息管理学会(International Association of Human Resource Information management, http://www.ihrim.org)
- 国家应用行为科学培训实验室(National Training Laboratories for Applied Behavioral Sciences, http://www.ntl.org)
- 组织发展协会(Organization Development Institute, http://www.odinstitue.org)
- 组织发展网络(Organization Development Network, http://www.odnetwork.org)
- 人力资源管理协会(Society for Human Resource Management, http://www.shrm.org)
- 工业与组织心理学学会,美国心理学学会14分会(Society for Industrial and Organizational Psychology, Division 14 of the American Psychological Association, http://siop.org)

通过这些组织的网站还可以找到相关的出版物以及其他有用的网站。美国以外的读者也可以检索本国的以及特定工业或领域的学术的、应用研究的和咨询类的协会与公司的网站。读者还可以查找由精通应用行为科学及管理变革的地方咨询公司提供的专题讨论会和培训项目。地方公司的名字可以从擅长组织研究的大学教授那里得到,也可以从"黄页"里管理咨询顾问下面的名单中得到,或是从诸如"盖尔研究小组"(Gale Research Group, 2004)以及"组织发展网络"Organization Development Network、"组织发展协会"(Organization Development Institute)注册的名单中得到。

推荐读物

想进一步阅读组织行为、人力资源管理、诊断和组织发展等领域的文献的读者,可以先从基础性教材(Bolman & Deal, 2003; Cummings & Worley, 2001; Daft, 2004; Gordon, 2002; Harrion & Shirom, 1999; Morgan, 1996)和手册(Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, 2001; Baum, 2002; Rogelberg, Church, Waclawshii & Stanton, 2002)开始,并查阅这些书后的参考文献。好些商业出版社的网站,包括:Addison-Wesley, Elsevier, Jossey-Bass, and Sage Publications,都提供了许多应用研究、组织变革、咨询和组织发展等领域的专著和文集。

下列期刊包含对咨询人员可能有用的材料:

学术期刊

管理学会杂志(Academy of Management Journal)
管理学会评论(Academy of Management Review)
管理科学季刊(Administrative Science Quarterly)
人力资源管理(Human Resource Management)
应用行为科学杂志(Journal of Applied Behavioral Science)
应用心理学杂志(Journal of Applied Psychology)
人事心理学(Personnel Psychology)

研究年鉴

心理学评论年刊(Annual Review of Psychology)
社会学评论年刊(Annual Review of Sociology)
组织行为研究(Research in Organizational Behavior)
组织变革与发展研究(Research in Organizational Change and Development)
组织社会学研究(Research in Sociology of Organizations)

管理与实践导向期刊

高级经理人(Academy of Management Executive)
发展中的人力资源(年刊)(Annual:Development Human Resources)
商业周刊(Business Week)
论坛(Fortune)
哈佛商业评论(Harvard Business Review)
组织动力学(Organizational Dynamics)
斯隆管理评论(Sloan Management Review)

注　释

1　无论前面还是后面所列目录,并不意味着作者一定赞同某个特定的课程、出版物或项目。欲了解所列机构的更多信息,请参见:Waclawski and Church (2002)。



参考文献

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21, 254-285.

Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-863.

Adler, N., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6(3), 52-65.

Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.

Alinsky, S. (1989). *Rules for radicals: A pragmatic primer for realistic radicals* (Rev. ed.). New York: Vintage.

American Psychological Association. (1992). Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American Psychologist*, 47, 1597-1611.

Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., & Viswesvaran, C. E. (Eds.). (2001). *Handbook of industrial, work, & organizational psychology* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.

Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy* (Rev. ed.). Homewood, IL: Dow-Jones/Irwin.

Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Argyris, C., & Schon, D. (1995). *Organizational learning II. Theory, method, and practice* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Ashkenasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Austin, M. (1982). *Evaluating your agency's programs*. Beverly Hills, CA: Sage.

Avolio, B. J., Bass, B., & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1990). Matrix management: Not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138-145.

Bartunek, J., & Louis, M. R. (1988). The interplay of organization development and transformation. *Research in Organizational Change and Development*, 2, 97-134.

Baum, J. (Ed.). (2002). *Blackwell companion to organizations*. Oxford, UK: Blackwell.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-

Wesley.

Beckhard, R., & Harris, R. (1975). Strategies for large system change. *Sloan Management Review*, 16, 43-55.

Beckhard, R., & Harris, R. (1977). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Beer, M. (1980). *Organizational change and development—A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear.

Beer, M., & Eisenstat, R. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 49(5), 597-619.

Beer, M., Eisenstat, R., & Biggadike, E. R. (1996). Developing an organization capable of strategy implementation and reformulation. In B. Moingen & A. Edmonson (Eds.), *Organizational learning and competitive advantage* (pp. 16-184). Thousand Oaks, CA: Sage.

Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Beer, M., & Nobria, N. (2000). Resolving the tension between theories E and O of change. In M. Beer & N. Nobria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 1-34). Boston: Harvard Business School Press.

Berenson, A. (2004, February 7). Survey finds profit pressure is leading to poor decisions. *New York Times*, p. B3.

Biech, A. (2004). *The 2004 Pfeiffer annual: Consulting*. San Francisco: Jossey-Bass.

Block, P. (1981). *Flawless consulting*. San Diego, CA: University Associates.

Block, P. (2000). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Bluedorn, A., & Lundgren, E. (1993). A culture-match perspective for strategic change. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 137-179.

Bolman, L., & Deal, T. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (3rd ed.). New York: Wiley.

Bowditch, J., & Buono, A. (1989). *Quality of work life assessment* (2nd ed.). Boston: Auburn.

Bowen, D. (1977). Value dilemmas in organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 13, 543-556.

Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.

Brass, D., & Burkhardt, M. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 441-470.

Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.) Cambridge, MA: Perseus.

Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.

Bunker, B. B., & Alban, B. (2002). Understanding and using large system interventions. In J. Waclawski & A. Church (Eds.), *Organization development: A data-driven approach to organizational change* (pp. 222-241). San Francisco: Jossey-Bass.

Buono, T., & Bowditch, J. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions*

between people, cultures, and organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Burke, W. (1982). Organization development. Boston: Little, Brown.

Burke, W. (1993). Organizational development: A process of learning and changing (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Burke, W., Coruzzi, C., & Church, A. (1996). The organizational survey as an intervention for change. In A. Kraut (Ed.), Organizational surveys: Tools for assessment and change (pp. 41-66). San Francisco: Jossey-Bass.

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18(3), 523-545.

Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. Organizational Dynamics, 9, 66-80.

Cameron, K. (1984). The effectiveness of ineffectiveness. Research in Organizational Behavior, 6, 235-285.

Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. Human Resource Management, 33, 189-211.

Cameron, K., Freeman, H., & Mishra, A. (1991, August). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. Academy of Management Executive, 5, 57-73.

Cameron, K., & Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation. In K. Cameron & R. E. Quinn (Eds.), Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management (pp. 1-18). Cambridge, MA: Ballinger.

Cameron, K., Sutton, R., & Whetten, D. (1988). Issues in organizational decline. In K. Cameron, R. Sutton, & D. Whetten (Eds.), Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions (pp. 3-19). Cambridge, MA: Ballinger.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G., & Kelsh, J. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of members. In S. Seashore et al. (Eds.), Assessing organizational change (pp. 71-138). New York: Wiley.

Campbell, D. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In J. Pennings (Ed.), New perspectives on organizational effectiveness (pp. 13-55). San Francisco: Jossey-Bass.

Cartwright, S., & Cooper, C. (1993). The role of cultural compatibility in successful organizational marriage. Academy of Management Executive, 7(2), 57-70.

Champy, J. (1995). Reengineering management: The mandate for new leadership. New York: Harper.

Chin, R., & Benne, K. (1985). General strategies for effecting changes in human systems. In W. Bennis, K. Benne, & R. Chin (Eds.), The planning of change (4th ed., pp. 22-45). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Church, A. H., & Waclawski, J. (1998). Designing and using organizational surveys. Aldershot, UK: Gower.

Clemons, E., Thatcher, M., & Row, M. (1995). Identifying sources of reengineering failures: A study of behavioral factors contributing to reengineering risk. Journal of Management Information Systems, 12, 9-26.

Connolly, T., Conlon, E., & Deutsch, S. (1980). Organizational effectiveness: A multi-constituency approach. Academy of Management Review, 5, 211-217.

Cook, J., Hepworth, S. T., & Wair, P. (1981). Experience of work: A compendium and review of

249 measures and their use. New York: Academic Press.

Cook, T., Campbell, D., & Peracchio, L. (1991). Quasi-experimentation. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 491-576). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Cooper, C. L. (1998). *Theories of organizational stress*. New York: Oxford University Press.

Cummings, T., & Worley, C. (2001). *Organization development and change* (7th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.

Daft, R. (2004). *Organization theory and design* (8th ed.). Mason, OH: Thomson/ South-Western.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.

Davenport, T. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Davis, S., Lawrence, P., Kolodny, H., & Beer, M. (1977). *Matrix*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.

Denison, D., Hart, S., & Kahn, J. (1996). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39, 1005-1023.

Denison, D., & Mishara, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.

Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). Organization culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 85-92.

Dougherty, D. (2002). Grounded theory research methods. In J. Baum (Ed.), *Blackwell companion to organizations* (pp. 849-866). Oxford, UK: Blackwell.

Duncan, J., Ginter, P., & Swayne, L. (1998, August 3). Competitive advantage and international organizational assessment. *Academy of Management Executive*, 12, 6-16.

Dunphy, D., & Stace, D. (1988). Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the OD model. *Organization Studies*, 9, 317-334.

Enz, C. (1989). The measurement of perceived intraorganizational power: A multirespondent perspective. *Organization Studies*, 10, 241-251.

Faletta, S., & Combs, W. (2002). Surveys as a tool for organization development. In J. Waclawski & A. Church (Eds.), *Organization development: A data-driven approach to organizational change* (pp. 78-102). San Francisco: Jossey-Bass.

Ferlie, E., & Shortell, S. (2001). Improving the quality of health care in the United Kingdom and the United States: A framework for change. *Milbank Quarterly*, 79, 281-315.

Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 35, 505-538.

Fisher, C., & Locke, E. (1992). The new look in job-satisfaction research and theory. In C. Cran-

ny, P. Smith, & E. Stone (Eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 165-194). New York: Lexington Books.

Ford, J., & Baucus, D. (1987). Organizational adaptation to performance downturn: An interpretation-based perspective. *Academy of Management Review*, 12, 366-380.

Freeman, H., Dynes, R., Rossi, P., & Whyte, W. (Eds.). (1983). *Applied sociology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Frost, P., & Egri, C. (1991). The political process of innovation. *Research in Organizational Behavior*, 13, 229-295.

Fry, R. (1982). Improving trustee, administrator, and physician collaboration through open systems planning. In M. Plovnick et al. (Eds.), *Organization development: Exercises, cases and readings* (pp. 282-292). Boston: Little, Brown.

Galbraith, J. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Galbraith, J., Lawler, E., & Associates. (1993). *Organizing for the future: The new logic for managing complex system*. San Francisco: Jossey-Bass.

Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gale Research Group. (2004). *Consultants and consulting organizations directory* (27th ed.). Detroit, MI: Author.

Gellerman, W., Frankel, M., & Ladenson, R. (1990). *Values and ethics in organization and human systems development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gershon, R., Stone, P., Bakken, S., & Larson, E. (2004). Measurement of organizational culture and climate. *Journal of Nursing Administration*, 34, 33-40.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1990). The multinational corporation as in interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15, 603-625.

Goodman, P., & Pennings, J. (1980). Critical issues in assessing organizational effectiveness. In E. Lawler et al. (Eds.), *Organizational assessment* (pp. 185-215). New York: Wiley.

Gordon, J. (2002). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Gormley, W., & Weimer, D. (1999). *Organizational report cards*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Greenbaum, T. (1998). *The handbook for focus group research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Greiner, L., & Schein, V. (1988). *Power and organization development: Mobilizing power to implement change*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gresov, C. (1989). Exploring fit and misfit with multiple contingencies. *Administrative Science Quarterly*, 34, 431-453.

Grey, C., & Mitev, N. (1995). Re-engineering organizations: A critical appraisal. *Personnel Review*, 24, 6-18.

Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 46, 307-338.

Hackman, J., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-342.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organization-*

al behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hail.

Hackman, J. R. (Ed.). (1991). Groups that work (and those that don't). San Francisco: Jossey-Bass.

Hackman, J. R. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: Harper.

Harrison, M. (1990). Hard choices in diagnosing organizations. Journal of Management Consulting, 6(1), 13-21.

Harrison, M. (1991). The politics of consulting for organizational change. Knowledge and Policy, 4, 92-107.

Harrison, M. (2004). Implementing change in health systems: Market reforms in the United Kingdom, Sweden, and The Netherlands. London: Sage.

Harrison, M., & Shirom, A. (1999). Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.

Harrison, R., & Stokes, H. (1992). Diagnosing organizational culture. San Francisco: Pfeiffer.

Hausser, C., Pecorella, P., & Wissler, A. (1975). Survey guided development: A manual for consultants. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.

Hayes, R., & Abernathy, W. (1980). Managing our way to economic decline. Harvard Business Review, 58, 67-77.

Heijltjes, M. G. (2000). Advanced manufacturing technologies and HRM policies: Findings from chemical and food and drink companies in The Netherlands and Great Britain. Organization Studies, 21, 775-805.

Heijltjes, M. G., & van Witteloostuijn, A. (1996). Configurations of market environments, competitive strategies, manufacturing technologies, and human resource policies: A two-industry and two-country analysis of fit (Report No. NIBOR/RM/96/07). University of Maastricht, Maastricht, The Netherlands. Retrieved from http://www.edocs.unimaas.nl/files/nib96007.pdf

Hennestad, B. (1988). Inculture: The organizational culture of INC. In S. Tyson, K. F. Ackermann, M. Domsch, & P. Joynt (Eds.), Appraising and exploring organisations. London: Croom Helm.

Higgs, A., & Ashworth, S. (1996). Organizational surveys: Tools for assessment and research. In A. Kraut (Ed.), Organizational surveys: Tools for assessment and change (pp. 19-40). San Francisco: Jossey-Bass.

Howard, A., & Associates. (Eds.). (1994). Diagnosing for organizational change: Methods and models. New York: Guilford.

Hoyle, R., Harris, M., & Judd, C. (2001). Research methods in social relations (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Huber, G., & Glick, W. (1993). What was learned about organization change and redesign. In G. Huber & W. Glick (Eds.), Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance (pp. 383-392). New York: Oxford University Press.

Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical

and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 136, 471-501.

Institute of Medicine. (2001). *Crossing the quality chasm: A new health system for the 21st century*. Washington, DC: National Academy Press.

Jackson, S. E., & Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

Jayaram, G. (1976). Open systems planning. In W. Bennis et al. (Eds.), *The planning of change* (3rd. ed., pp. 275-283). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.

Jimenez, J., Escalante, J., & Aguirre-Vazquez, J. (1997). Application of the search conference methodology to planning in higher education. *System Practices*, 10, 255-271.

Kalleberg, A., Marsden, P., & Knoke, D. (2001). *National Organizations Survey (NOS)*, 1996-1997 (Computer file, ICPSR version, Minneapolis: University of Minnesota Center for Survey Research [producer], 1997). Inter-University Consortium for Political and Social Research [distributor].

Kalleberg, A., Marsden, P., Spaeth, J., & Knoke, D. (1996). *Organizations in America: Analyzing their structure and human resource practices*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kanter, R. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57, 65-75.

Kanter, R., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance. *Annual Review of Sociology*, 7, 321-349.

Kanter, R., Stein, B., & Jick, T. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: Macmillan.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Katz, H. C., Kochan, T., & Weber, M. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28, 509-526.

Keen, P. (1990). Telecommunications and organizational choice. In J. Fulk & C. Steinfeld (Eds.), *Organizations and communication technology* (pp. 295-312). Newbury Park, CA: Sage.

Kerr, S. (1995). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, 9, 7-14.

Kilmann, R. (1985). Five steps for closing culture gaps. In R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa, & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 351-369). San Francisco: Jossey-Bass.

Kilmann, R., Covin, T., & Associates (Eds.). (1988). *Corporate transformations: Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kilmann, R., & Saxton, M. (1983). *Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey* (A). Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.

King, G., Keohane, R., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: Scientific inquiry in qualitative research*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kinnear, T., & Taylor, J. (1995). *Marketing research: An applied approach* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Kizer, K. (1999, January/February). The "new VA": A national laboratory for health care quality management. *American Journal of Medical Quality*, 14, 13-20.

Kolb, D., & Frohman, A. (1970). An organization development approach to consulting. *Sloan Management Review*, 12, 51-65.

Kotter, J., & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106-114.

Kraut, A. (1996). *Organizational surveys: Tools for assessment and change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E., & Drexler, J. (1980). Participative research: The subject as co-researcher. In E. Lawler et al. (Eds.), *Organizational assessment* (pp. 535-547). New York: Wiley.

Lawler, E., Nadler, D., & Mirvis, P. (1983). Organizational change and the conduct of organizational research. In S. Seashore, E. Lawler, P. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change* (pp. 19-48). New York: Wiley.

Leach, J. (1979). The organizational history: A consulting analysis and intervention tool. In G. Gore & R. Wright (Eds.), *The academic consultant connection* (pp. 62-69). Dubuque, IA: Kendall/Hunt.

Lee, R., & Fielding, N. (1998). *Computer analysis and qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lester, P., & Bishop, K. (2001). *Handbook of tests and measurement in education and the social sciences* (2nd ed.). Lancaster, PA: Technomic.

Levinson, H. (1972). *Organizational diagnosis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Levinson, H. (1994). The practitioner as a diagnostic instrument. In A. Howard & Associates (Eds.), *Diagnosis for organizational change: Methods and models* (pp. 27-52). New York: Guilford.

Levinson, H. (2002). *Organizational assessment: A step-by-step guide to effective consulting*. Washington, DC: American Psychological Association.

Lewin, A., & Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness: Another look and an agenda for research. *Management Science*, 32(5), 514-538.

Lofland, J., & Lofland, L. (1995). *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Montvalvan, G. (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Lynam, P., Smith, T., & Dwyer, J. (1994, June). Client flow analysis: A practical management technique for outpatient settings. *International Journal for Quality in Health Care*, 6(2), 179-186.

Macy, B., & Izumi, H. (1993). Organizational change, design, and work innovations: A meta-analysis of 131 North American field studies, 1961-1991. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 235-313.

Mainero, L. (1986). Coping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy usage. *Administrative Science Quarterly*, 31, 633-653.

Majchrzak, A. (1984). *Methods for policy research*. Beverly Hills, CA: Sage.

Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

McCracken, G. (1988). *The long interview*. Newbury Park, CA: Sage.

McKinley, W. (1993). Organizational decline and adaptation: Theoretical controversies. *Organization Science*, 4, 1-19.

McLean, G., & De Vogel, S. (2002). Organization development ethics: Reconciling tensions in OD values. In J. Waclawski & A. Church (Eds.), *Organization development: A data-driven approach to organizational change* (pp. 302-320). San Francisco: Jossey-Bass.

McMahan, G. C., & Woodman, R. W. (1992). The current practice of organization development within the firm: A survey of large industrial corporations. *Group and Organization Management*, 117, 117-134.

Meyer, A., Tsui, A., & Hinnings, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1175-1195.

Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook of new methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Miller, D., & Salkind, N. (Eds.). (2002). *Handbook of research design and social measurement*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mirvis, P., & Seashore, S. (1980). Being ethical in organizational research. In E. Lawler et al. (Eds.), *Organizational assessment* (pp. 583-612). New York: Wiley.

Moch, M., Cammann, C., & Cooke, R. (1983). Organizational structure: Measuring the degree of influence. In S. Seashore, E. Lawler, P. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change* (pp. 177-202). New York: Wiley.

Morgan, G. (1988). *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world*. San Francisco: Jossey-Bass.

Morgan, G. (1996). *Images of organization* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Muldrow, T., Schay, B., & Buckley, T. (2002). Creating high-performing organizations in the public sector. *Human Resource Management*, 41(3), 341-354.

Nadler, D. (1977). *Feedback and organization development: Using data-based methods*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Nadler, D., & Lawler, E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-30.

Nadler, D., & Shaw, R. (1995). Change leadership: Core competency for the twenty-first century. In D. Nadler, R. Shaw, A. Walton, & Associates (Eds.), *Discontinuous change: Leading organizational transformation* (pp. 3-13). San Francisco: Jossey-Bass.

Nadler, D., Shaw, R., Walton, A., & Associates. (1995). *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nadler, D., & Tushman, M. (1980). A congruence model for diagnosing organizational behavior. In E. Lawler et al. (Eds.), *Organizational assessment* (pp. 261-278). New York: Wiley.

Nadler, D., & Tushman, M. (1989). Leadership for organizational change. In A. Mohrman, S. Mohrman, G. Ledford, T. Cummings, & E. Lawler (Eds.), *Large scale organizational change* (pp. 110-119). San Francisco: Jossey-Bass.

Neill, T., & Mindrum, C. (2000). Human performance that increases business performance: The growth of change management and its role in creating new forms of business value. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 339-360). Boston: Harvard Business School Press.

Nelson, R., & Mathews, K. M. (1991). Cause maps and social network analysis in organizational diagnosis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 379-397.

Nelson, R. E. (1988). Social network analysis as an intervention tool. *Group and Organization Studies*, 13, 39-58.

Neuendorf, K. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Null, P. (2001). De-development as a way to change contemporary organizations. *Research in Organizational Change and Development*, 13, 81-115.

O'Mahoney, S., & Barley, S. (1999). Do digital telecommunications affect work and organization? The state of our knowledge. *Research in Organizational Behavior*, 21, 125-161.

Orton, J., & Weick, K. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15, 203-223.

Osborn, R., & Baughn, C. (1993). Societal considerations in the global technological development of economic institutions: The role of strategic alliances. *Research in the Sociology of Organizations*, 11, 113-150.

Pascale, T. (1984, Spring). Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review*, 47-72.

Patton, M. (1999). *User-focused evaluation* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Perkins, D., Nadler, D., & Hanlon, M. (1981). A method for structured naturalistic observation of organizational behavior. In J. Pfeiffer & J. Jones (Eds.), *The 1981 annual handbook for group facilitators* (pp. 222-244). San Diego, CA: University Associates.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In pursuit of excellence*. New York: Harper & Row.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Plovnick, M., Fry, R., & Burke, W. (1982). *Organization development: Exercises, cases, and readings*. Boston: Little, Brown.

Porras, J., & Robertson, P. (1987). Organization development theory: A typology and evaluation. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 1-57.

Porras, J., & Robertson, P. (1992). Organization development: Theory, research, and practice. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of organizational and industrial psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Porras, J., & Silver, R. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.

Porter, L., Allen, R., &. Angle, H. (1981). The politics of upward influence in organizations. *Re-*

search in Organizational Behavior, 3, 109-150.

Porter, M. (1996, November/December). What is strategy. Harvard Business Review, 74, 61-78.

Porter, M. (1998a). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

Porter, M. (1998b). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

President and Fellows of Harvard College. (1980). Action planning and implementation: A manager's checklist. Boston: HBS Case Service.

Price, J. (1997). Handbook of organizational measurement. International Journal of Manpower, 18 (4-6), 305-558.

Quinn, J. B. (1980). Strategies for change: Logical incrementalism. Homewood, IL: Irwin.

Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. Management Science, 3, 33-51.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29, 363-377.

Ramanujam, R. (2003). Effects of discontinuous change on latent errors in organizations: The moderating role of risk. Academy of Management Journal, 46(5), 608-617.

Ramirez, I. L., & Bartunek, J. (1989). The multiple realities and experiences of organization development consultation in health care. Journal of Organizational Change Management, 2(1), 40-57.

Rashford, N., & Coghlan, D. (1994). The dynamics of organizational levels: A change framework for managers and consultants. Reading, MA: Addison-Wesley.

Reason, J. (1997). Managing the risks of organizational accidents. Aldershot, UK: Ashgate.

Reason, P. (1984). Is organization development possible in power cultures? In A. Kakabadse & C. Parker (Eds.), Power politics and organizations: A behavioral science view (pp. 185-202). Chichester, UK: Wiley.

Robbins, S. P. (1978). Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms. California Management Review, 21, 67-75.

Rogelberg, S., Church, A., Waclawski, J., & Stanton, J. (2002). Organizational survey research. In S. G. Rogelberg (Ed.), Handbook of research methods in industrial and organizational psychology (pp. 141-160). Maiden, MA: Blackwell.

Romanelli, E., & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. Academy of Management Journal, 37, 1141-1166.

Rossi, P., Freeman, H., & Lipsey, M. (1999). Evaluation: A systematic approach (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rossi, P., & Whyte, W. F. (1983). The applied side of sociology. In H. Freeman, R. Dynes, P. Rossi, & W. F. Whyte (Eds.), Applied sociology (pp. 5-31). San Francisco: Jossey-Bass.

Rousseau, D. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. Research in Organizational Behavior, 7, 1-37.

Rousseau, D. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), Climate and culture (pp. 153-192). San Francisco: Jossey-Bass.

Rousseau, D. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. Annual Review of Psychology, 48, 515-546.

Rubenstein, D., & Woodman, R. (1984). Spiderman and the Burma Raiders: Collateral organiza-

tion theory in action. Journal of Applied Behavioral Science, 20, 1-21.

Salancik, G., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need satisfaction models of job attitudes. Administrative Science Quarterly, 22, 427-456.

Sashkin, M., & Prien, E. (1996). Ethical concerns and organizational surveys. In A. Kraut (Ed.), Organizational surveys: Tools for assessment and change (pp. 381-403). San Francisco: Jossey-Bass.

Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 5, 61-75.

Schaffer, R. (1988). The breakthrough strategy. New York: Harper.

Schein, E. (1997). Organizational culture and leadership (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1998). Process consultation revisited: Building the helping relationship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schilit, W., & Locke, E. (1982). A study of upward influence in organizations. Administrative Science Quarterly, 27, 304-316.

Schon, D. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. New York: Basic Books.

Schon, D., & Rein, M. (1994). Frame reflection: Toward the resolution of intractable controversies. New York: Basic Books.

Scott, J. (2000). Social network analysis: A handbook (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall., M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care :A review of the available instruments. Health Services Research, 38(3), 923-945.

Seashore, S., Lawler, E., Mirvis, P., & Cammann, C. (Eds.). (1983). Assessing organizational change. New York: Wiley.

Selingo, J. (2003, November 6). Footing the bill for computer lab. New York Times, p. E1.

Senge, O. (1994). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Sherman, S. (1995, December 11). Wanted: Company change agents. Fortune, 132 (12), 197-198.

Shirom, A. (1983). Toward a theory of organizational development interventions in unionized work settings. Human Relations, 36, 743-764.

Shirom, A. I. (2003). The effects of work-related stress on health. In M. Schabracq, J. Winnbust, & C. Cooper (Eds.), Handbook of work and health psychology (2nd ed., pp. 63-83). New York: Wiley.

Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. Academy of Management Journal, 39, 483-504.

Stanton, J., & Rogelberg, S. (2001, July). Using internet/intranet web pages to collect organizational research data. Organizational Research Methods, 4, 200-217.

Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. Journal of Management Studies, 29 (6), 713-740.

Steele, F. (1973). Physical settings and organization development. Reading, MA: Addison-Wesley.

Stewart, D. (1992). Secondary research: Information sources. Newbury Park, CA: Sage.

Stone, E. (1992). A critical analysis of social information processing models of job perceptions and

job attitudes. In C. J. Cranny, P. Smith, & E. Stone (Eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 21-44). New York: Lexington Books.

Strauss, G. (1976). Organization development. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (pp. 617-685). Chicago: Rand McNally.

Sussman, G. (1990). Work groups: Autonomy, technology, and choice. In P. Goodman, L. A. Sproull, & Associates (Eds.) *Technology and organizations* (pp. 87-108). San Francisco: Jossey-Bass.

Sutherland, J. (Ed.). (1978). *Management handbook for public administrators*. New York: Van Nostrand.

Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1317-1338.

Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110, 67-85.

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

Tichy, N. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York: Wiley.

Tichy, N., & DeVanna, M. (1997). *The transformational leader: The key to global competitiveness* (2nd ed.). New York: Wiley.

Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Trochim, W. (2001). *The research methods knowledge base* (2nd ed.). Cincinnati, OH: Atomic Dog.

Tsui, A. (1990). A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*, 35, 458-484.

Tsui, A. (1994). Reputational effectiveness: Toward mutual responsiveness framework. *Research in Organizational Behavior*, 16, 257-307.

Turner, A. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60, 120-129.

Tushman, M., & Nadler, D. (1978). Information processing as an integrative concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3, 613-624.

Vaill, P. (1989). *Managing as a performing art: New ideas for a world of chaotic change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Van de Ven, A., & Chu, Y. (1989). A psychometric assessment of the Minnesota Innovation Survey. In A. Van de Ven, H. L. Angle, & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation* (pp. 55-103). New York: Harper & Row.

Van de Ven, A., & Drazin, R. (1985). The concept of fit in contingency theory. *Research in Organizational Behavior*, 7, 333-365.

Van de Ven, A., & Ferry, D. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.

Van de Ven, A., & Poole, M. S. (2002). Field research methods. In J. Baum (Ed.), *Blackwell companion to organizations* (pp. 867-888). Oxford, UK: Blackwell.

Van de Ven, A., & Walker, G. (1984). The dynamics of inter-organizational coordination. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 598-621.

Waclawski, J., & Church, A. (2002). Introduction and overview of organizational development as a data-driven approach for organizational change. In *Organization development: A data-driven approach to organizational change* (pp. 3-26). San Francisco: Jossey-Bass.

Waclawski, J., & Rogelberg, S. (2002). Interviews and focus groups: Quintessential organization development techniques. In J. Waclawski & A. Church (Eds.), *Organization development: A data-driven approach to organizational change* (pp. 103-126). San Francisco: Jossey-Bass.

Walker, G., & Randall, J. (2001, Winter). Designing and implementing an HR scorecard. *Human Resource Management*, 40(4), 365-377.

Walton, R. (1975). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15, 11-21.

Walton, R., & Warwick, D. (1973). The ethics of organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 681-698.

Webb, E., Campbell, D., Schwartz, R., & Seechrest, L. (1966). *Unobtrusive measures: Non-reactive research in the social sciences.* Chicago: Rand McNally.

Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Weick, K. (1985). Systematic observational methods. In G. Lindzey & A. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed., Vol. 2, pp. 567-634). Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Weick, K., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity.* San Francisco: Jossey-Bass.

Weisbord, M. (1978). *Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Weisbord, M. (1988). Toward a new practice theory of OD: Notes on snapshooting and moviemaking. *Research in Organization Change and Development*, 2, 59-96.

Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34, 91-109.

Weitzel, W., & Jonsson, E. (1991). Reversing the downward spiral: Lessons from W. T. Grant and Sears Roebuck. *Academy of Management Executive*, 5(3), 7-22.

Worren, N., Ruddle, K., & Moore, K. (1999). From organizational development to change management: The emergence of a new profession. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 273-286.

Yin, R. (2002). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zammuto, R. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 9, 606-616.